

Francie Böhme

Erwerbstätigkeit im Vorruhestandsalter – Nutzung von Kompetenzen,
Erfahrungen, Wissen und Können der Generation „50Plus“

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2009

Erstprüfer: Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer: Herr Dipl.-Psych. Frank Schumann

Bibliographische Beschreibung:

Francie Böhme:

Erwerbsfähigkeit im Vorruhestandsalter – Nutzung von Kompetenzen, Erfahrungen, Wissen und Können der Generation „50Plus“. – 2009. - 101 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2009

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Kompetenzen der Generation „50Plus“ aufzuzeigen. Angesichtes des demographischen Wandels, der Wissenschaftlern zufolge zu einer alternden Gesellschaft und somit zu alternden Belegschaften in den Unternehmen führt, ist es notwendig die Erfahrungen und das Wissen älterer Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und im Unternehmen zu halten. Weiterhin werden Möglichkeiten aufgezeigt, welche dazu beitragen sollen, die Kompetenzen und das Können der Vorruheständler nicht komplett und abrupt zu verlieren, wenn diese aufgrund ihres Ruhestands aus dem Unternehmen ausscheiden. Zum Schluss wird eine Erhebung dazu gemacht, wie die Unternehmen derzeit zum Thema älterer Arbeitnehmer stehen und welche Erfahrungen sie bereits mit der Generation „50Plus“ gemacht haben.

Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe, dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur gekennzeichnet habe und die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen in der Arbeit gekennzeichnet habe.

Mittweida, 27.04.2009

Francie Böhme

Gleichheitsgrund

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in der Arbeit auf gleichgeschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. An dieser Stelle wird ausdrücklich festgehalten, dass die verwendeten Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Inhaltsverzeichnis

SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	I
GLEICHHEITSGRUND	I
IHNHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V

1. EINLEITUNG	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	1
1.3. Vorgehensweise	2
2. GRUNDLAGEN	3
2.1. Entwicklung der Alterstruktur in Deutschland	3
2.2. Zielgruppe	6
2.3. Arbeitsmarkt	8
2.3.1. Arbeitsmarktperspektiven	9
2.3.2. Facharbeitermangel	10
2.3.3. Bildungspolitik	12
3. ALTERN IN DER ARBEITSGESELLSCHAFT	13
3.1. Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik	13
3.2. Arbeitnehmer im Alter zw. 50 und 65 Jahren	14
3.2.1. Vorurteile gegenüber dieser Altersgruppe	15
3.2.2. Arbeitnehmereigenschaften dieser Personengruppe	16
3.2.3. Die Vorurteile und deren Kompensation	17

4. DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT ÄLTERER ARBEITNEHMER	19
4.1. Formen der Leistungsfähigkeit	20
4.1.1. Kognitive Leistungsfähigkeit und das Alter	20
4.1.2. Physische Leistungsfähigkeit und das Alter	22
4.1.3. Psychische Leistungsfähigkeit und das Alter	23
4.2. Gründe geminderter Leistungsfähigkeit	24
4.3. Beeinflussungsfaktoren der Leistungsfähigkeit	26
4.4. Maßnahmen gegen negative Einflussfaktoren	27
 5. INNOVATIONSFÄHIGKEIT TROTZ ALTERNDER BELEGSCHAFTEN	 28
5.1. Die 3 Arten älterer Mitarbeiter in Abhängigkeit von Innovation	29
5.2. Aufbau und Erhalt der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und seiner Belegschaft	30
5.2.1. Weiterbildung als Grundlage für Innovation Und Leistungsfähigkeit	30
5.2.2. Transformation des Wissens in Innovation	32
 6. MOTIVATION DER UNTERNEHMEN ÄLTERE MENSCHEN EINZUSTELLEN	 33
6.1. Die Vorurteile älterer Mitarbeiter gegenüber ihrer jüngeren Kollegen	34
6.2. Verlust von Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen	35
6.3. Motivation durch die Bundesregierung – Initiative „50Plus“	36
 7. DAS MOTIVIEREN DER ÄLTERERN MITARBEITER DURCH DAS UNTERNEHMEN	 37
7.1. Die verschiedenen Motivationstheorien	38
7.1.1. Bedürfnispyramide nach Maslow	39
7.1.2. Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg	40
7.1.3. Die Gerechtigkeitstheorie von Adams	40

7.2.	Motivationsinstrumente	41
7.2.1.	Führen als Motivation	41
7.2.2.	Flexible Arbeitszeitmodelle als Leistungsmotivation	42
7.2.2.1.	Arbeitszeitkorridore	43
7.2.2.2.	Arbeitszeitautonomie	44
7.2.2.3.	Vertrauensarbeitszeit	45
7.2.2.4.	(Lebens-)Arbeitszeitkonten	45
7.2.2.5.	Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle	46
7.3.	Weitere Motivationsinstrumente	48
7.3.1.	Leistungsgerechte Vergütung	48
7.3.2.	Neue bzw. veränderte Laufbahn- und Karrieremodelle	50
8.	ALTERSGERECHTES ARBEITEN	51
8.1.	Tätigkeitsformen im Vergleich	52
8.2.	Gesundheitliche Aspekte älterer Mitarbeiter	53
8.3.	Arbeits-(platz-)gestaltung	54
9.	EINSATZMÖGLICHKEITEN	57
9.1.	Altersgemischte Teams	58
9.2.	Business Angels	59
9.3.	Mentoring als Methode des intergenerativen Wissensaustausch	60
9.4.	Der Interim Manager	61
10.	RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	62
10.1.	Allgemeine gesetzliche Bestimmungen	62
10.1.1.	Das AGG unter besonderer Berücksichtigung Des Bezugs zu älteren Arbeitnehmern	62
10.1.2.	Das Altersteilzeitgesetz	63
10.2.	Aktivierende Maßnahmen	65
10.2.1.	SGB III § 421f Eingliederungszuschuss	65
10.2.2.	Einstellungszuschüsse bei Neugründungen	67
10.2.3.	SGB III § 417 Förderung der Weiterbildung im Betrieb	67
10.2.4.	SGB III § 421j Entgeltsicherung	68

11. UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	69
11.1. Aufbau, Struktur und Ziel der demoskopischen Untersuchung	70
11.2. Darstellung und Interpretation der Umfrageergebnisse	73
11.3. Einflussfaktoren auf die Umfrageergebnisse	83
11.4. Unternehmensbeispiele	84
11.4.1. Bähler ICS Konferenztechnik AG	84
11.4.2. Alfred H. Schütte GmbH & Co. KG	85
11.4.3. Julius Blüthner Pianofabrik GmbH	86
12. SCHLUSSFOLGERUNG	86
LITERATURVERZEICHNIS	89
ANHANG	96

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Bevölkerungsentwicklung von 1950 bis 2050	7
Abbildung 2: Junge und Ältere – Entwicklung der Alterstruktur in Deutschland	10
Abbildung 3: Verschiebung der Leistungsschwerpunkte	21
Abbildung 4: Kompensation durch Adaption	22
Abbildung 5: Beziehung zwischen Mentor und Mantee	64
Abbildung 6: Tätigkeiten mit denen überwiegend ältere Arbeitnehmer vertraut sind	77
Abbildung 7: Typische Einsatzbereiche älterer Arbeitnehmer	78
Abbildung 8: Ist der Mehreinsatz älterer Arbeitnehmer geplant?	79
Abbildung 9: Mögliche Arbeitsaufgaben 55-65-Jähriger	82
Abbildung 10: Gründe, aus denen Unternehmen gegen den vermehrten Einsatz älterer Arbeitnehmer sind	83
Abbildung 11: Vorteile im Einsatz älterer Mitarbeiter	85

1. Einführung

1.1. Problemstellung

„Ein neues Gespenst geht um in Deutschland – das Gespenst des Alterns unserer Bevölkerung. Erstarrt stehen wir vor ihm und müssen ohnmächtig mit ansehen, wie es aufgrund unserer kinderarmen Vergangenheit mit langsamen Schritten unaufhaltsam näher kommt.“¹

Die altersmäßige Zusammensetzung der deutschen Gesellschaft zählt noch immer nicht zu den Themen, welche die Menschen und die Politik in Deutschland besonders beschäftigen. Und doch dürfte gerade die demographische Entwicklung unsere Zukunft prägen. Die Bundesrepublik Deutschland hat eine der am schnellsten alternden Gesellschaften der Welt. Schon bald wird es in der Bundesrepublik mehr alte als junge Menschen geben. In den nächsten Jahren wird die Bevölkerungszahl des Landes deutlich sinken und die Bevölkerung altern. Besonders für die Unternehmen in der BRD und damit einhergehend für die Wirtschaft wird diese Tatsache bedeutende Folgen haben.

Im Zuge der demographischen Entwicklung werden die Unternehmen zunehmend darauf angewiesen sein, auf die Potentiale älterer Mitarbeiter zurückzugreifen. Diese Tatsache bringt neue Herausforderungen für die Unternehmen und dabei insbesondere das strategische Personalmanagement mit sich, denn mit dem Wandel der Alterstruktur in den Betrieben, ändert sich zwangsläufig auch die Arbeitsgestaltung.²

Was sich in Deutschland ebenso wie im globalen Rahmen abzeichnet, ruft nach einer vorrausschauenden, umfassenden Strategie in Bevölkerungsfragen. Die politischen und wirtschaftlichen Kräfte tun sich jedoch schwer damit hilfreiche Strategien zu entwickeln.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, speziell für die wirtschaftlichen Kräfte einen Lösungsweg aufzuzeigen, mit den Folgen des demographischen Wandels umzugehen.

Dazu müssen sich Unternehmen auch mit dem Thema auseinandersetzen gegebenenfalls ältere Menschen als neue Mitarbeiter einzustellen, wenn der entsprechende Nachwuchs an Fachkräften fehlt. Weiterhin soll die Arbeit

¹ Vgl. Strange, 2006

² Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

Möglichkeiten aufzeigen, wie die Generation „50Plus“ und deren Wissen in Unternehmen eingesetzt werden können, sodass die Erfahrungen und Kompetenzen der Vorruheständler den Unternehmen länger zur Verfügung stehen.

Untersucht werden soll, was die Unternehmen abschreckt ältere Arbeitnehmer einzusetzen und wie sie möglicherweise doch dazu bewegt werden können Arbeitnehmer der Generation „50Plus“ einzustellen. Außerdem soll die Arbeit Aufschluss darüber geben in wie weit Menschen im Alter zwischen 50 und 65 Jahren motiviert sind bzw. aktiviert werden können weiter tatkräftig für das Unternehmen zur Verfügung zu stehen. An dieser Stelle sollen Leistungsfähigkeit, Wissen, Erfahrungen und mögliche Einsatzbereiche in die Untersuchung einbezogen werden. Genauso müssen aber auch Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbelastung usw. beachtet werden, da diese sich auf die Arbeitsleistung der älteren Arbeitnehmer positiv sowie negativ auswirken können.

1.3. Vorgehensweise

Nachdem Problemstellung und Zielsetzung bereits erläutert wurden, werden im nächsten Schritt die Grundlagen dieser Arbeit erläutert. Diese sind die Entwicklung der Alterstruktur in Deutschland, die Darstellung der Zielgruppe, mit der sich diese Arbeit befassen wird sowie die derzeitige Situation auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland.

Darauf folgt eine Darstellung über das Altern in der Arbeitsgesellschaft. Dabei sollen die Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik und die Arbeitnehmereigenschaften der Generation „50Plus“ genauer betrachtet werden. Anschließend wird die Leistungsfähigkeit der Zielgruppe. Hierbei werden die Formen der Leistungsfähigkeit, die Gründe für geminderte Leistungsfähigkeit sowie die Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit erläutert.

Daraufhin folgt eine Analyse zur Innovationsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer, denn innovative Belegschaften sind in der heutigen wirtschaftlichen Wettbewerbssituation von besonderer Bedeutung für Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen. Unter anderem wird in diesem Kapitel auf verschiedene Arten von Mitarbeitern in Abhängigkeit von Innovation sowie den Aufbau und den Erhalt der Innovationsfähigkeit eingegangen.

Nachdem die Leistungsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer ergründet sowie verschiedene Vorurteile bestätigt oder widerlegt

wurden, sollen weitere Eigenschaften der Zielgruppe vorgestellt werden, welche die Unternehmen dazu motivieren können ältere Mitarbeiter im Unternehmen zu halten bzw. neu einzustellen. Auch seitens der Bundesregierung gibt es Anreize für die Betriebe ältere Arbeitnehmer einzustellen. Ein solches Anreizsystem ist z.B. „Die Perspektive 50plus“, welche im Punkt 6.3. dargestellt wird.

Darauf folgt die Darstellung, wie die Unternehmen ihre Mitarbeiter zu einer langjährigen Zusammenarbeit anregen können. Dabei werden zuerst drei verschiedene Motivationstheorien dargestellt und anschließend Motivationsinstrumente aufgezeigt. Daraufhin wird auf verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle eingegangen, die der älteren Generation die Arbeit sowie den Übergang in den Ruhestand erleichtern sollen.

Im Anschluss daran folgt eine Einführung in das Thema altersgerechtes Arbeiten. Innerhalb dieses Kapitels werden verschiedene Tätigkeitsformen verglichen und gesundheitliche Aspekte älterer Mitarbeiter betrachtet. Außerdem wird auf die Themen Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbelastung und alterdbedingte Versetzung eingegangen.

Daraufhin werden Einsatzmöglichkeiten älterer Arbeitnehmer vorgestellt bevor verschiedene rechtliche Einflüsse bezüglich des Einsatzes der Arbeitnehmer ab dem 50. Lebensjahr dargestellt werden.

Nachdem damit die theoretischen Grundgedanken geklärt sind, erfolgt die Darstellung und Auswertung der Unternehmensbefragung als praxisorientierter Teil dieser Arbeit. Als Abschluss werden verschiedene Praxisbeispiele vorgestellt, die bereits die Vorteile des Einsatzes älterer Arbeitnehmer erkannt haben und diese effektiv nutzen.

2. Grundlagen

2.1. Entwicklung der Alterstruktur in Deutschland

Die demographische Entwicklung wird das Arbeiten und Leben in Deutschland weitreichend verändern.

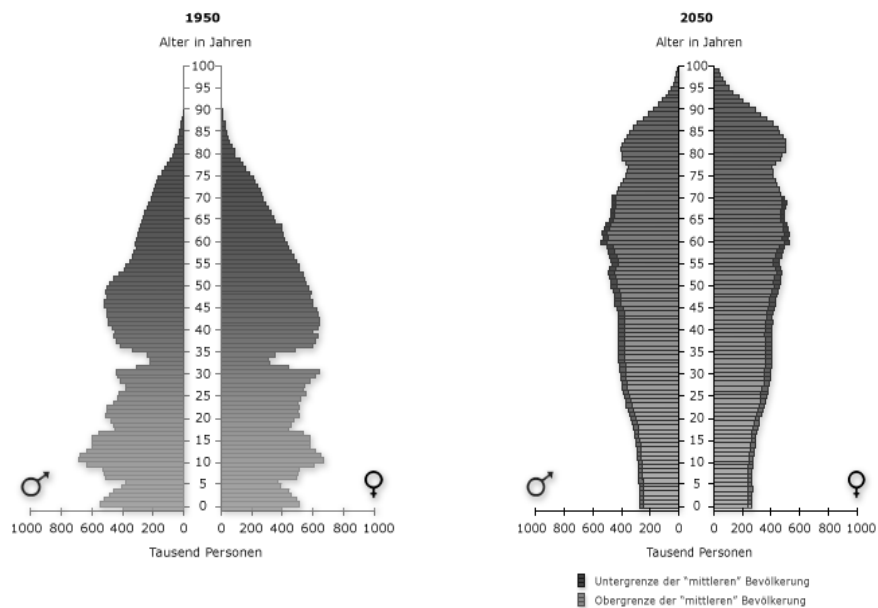
Die Bevölkerung in der BRD wird in den kommenden Jahren drastisch schrumpfen, soviel steht heute schon fest.³ Dies wird anhand folgender Fakten deutlich. Am 31. 12. 2005 hatte Deutschland laut Berechnungen des Statistischen Bundesamtes 82 438 000 Einwohner, das sind 63 000 weniger als noch Ende 2004, als die Einwohnerzahl bei 82 501 000 lag. Von Ende 2003 bis Ende 2004 war die Bevölkerungszahl des Landes bereits um 31 000 Personen

³ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2004

gesunken. Nach Bevölkerungsvorausberechnungen von 2006 sinkt die Einwohnerzahl weiter. Bis 2050 auf eine Größenordnung zwischen 74 und 69 Millionen Menschen.⁴

Die folgenden Graphiken sollen den Wandel der Bevölkerungsstruktur veranschaulichen.

Abbildung 1: Die Bevölkerungsentwicklung von 1950 bis 2050



Doch die Deutschen werden nicht nur immer weniger, sondern auch immer älter. Die Zahl der älteren Einwohner in der BRD nimmt stetig zu. Wie der Präsident des Statistischen Bundesamtes 2003 in „Der Spiegel“ verdeutlichte, betrug der Anteil der über 60-Jährigen an der Bevölkerung Deutschlands 2001 noch 24%. 2050 werden es in etwa 37% der Gesamtbevölkerung der Bundesrepublik sein.⁵

Doch die demographische Alterung Deutschlands ist keine neue Erscheinung, sondern eine Entwicklung, die schon seit fast 100 Jahren vorantreibt. In der Graphik, die im Anhang (Anhang 1) zu finden ist, wird dies sichtbar. Es ist erkennbar, dass seit ca. 1910 der Anteil an der Bevölkerung der über 45-Jährigen stetig steigt. Andererseits sinkt der Anteil der unter 20-Jährigen. Im Jahr 1910 waren noch ca. 42 Prozent der Bevölkerung Deutschlands 20 Jahre und jünger. 1990 waren es nur noch ca. 25 Prozent.

Die Ursachen für den Bevölkerungsrückgang, wie auch für das Altern der Bevölkerung sind vor allem die langfristige Veränderung der Geburtenrate und der kontinuierliche Anstieg der Lebenserwartung. Ein weiterer nicht

⁴ Vgl. WIWI-Treff, 2004 [Online]

⁵ Vgl. Hahnen, 2003 [Online]

unwesentlicher Faktor, der die Bevölkerungsentwicklung Deutschlands beeinflusst ist das Wanderungsverhalten der Menschen.⁶

Demographischer Wandel bedeutet nicht nur das Altern der Bevölkerung, sondern auch die Veränderung der Formen des partnerschaftlichen Zusammenlebens. Da diese Entwicklung keine nennenswerte Relevanz für das Thema dieser Arbeit aufweist, wird darauf nicht näher eingegangen.

Im Folgenden stehen die drei oben genannten Ursachen der Bevölkerungsentwicklung im Mittelpunkt.

Die Zahl der Geburten ist in den westdeutschen Bundesländern bereits seit Ende der 60er Jahre durch den sogenannten Pillenknick rückläufig. In der DDR hingegen, hielten die Geburtenzahlen bis zum Ende des Bestehens der Deutschen Demokratischen Republik ein konstantes Niveau. Doch seit der Wiedervereinigung ist auch im Osten Deutschlands ein Einbruch der Geburtenrate um bis zu 25% festzustellen. Im Jahr 2005 gab es ca. 676 000 Geburten in Deutschland, das ist ein Schnitt von etwa 1,36 Kinder pro Frau.⁷ Berechnungen zufolge, wird bis 2050 eine Konstanz der Geburtenhäufigkeit für Gesamtdeutschland bei durchschnittlich 1,4 Kindern pro Frau angenommen.⁸ Das ist im Gegensatz zu den heutigen Zahlen wieder mehr, doch genügt es nicht, die Folgen der Alterung Deutschlands und der Abnahme der Bevölkerungsanzahl entgegenzuwirken.

Die Abnahme der Bevölkerung begründet weiterhin dadurch, dass seit 1972 die Zahl der Neugeborenen niedriger ist als die Zahl der Gestorbenen pro Jahr, welche relativ konstant bei 800 000 bis 900 000 liegt. Dadurch ergibt sich für Deutschland eine negative Bevölkerungsentwicklung, weil sich diese aus der Differenz von Geburten- und Gestorbenenzahlen berechnen lässt.⁹

Ein weiterer Grund für die Alterung Deutschlands ist die bereits erwähnte steigende Lebenserwartung älterer Menschen. Axel Börsch-Supan, der Direktor des Mannheimer Forschungsinstituts für Ökonomie und demographischen Wandel, äußerte sich zu der zunehmenden Lebenserwartung mit den Worten „Wir leben vier Jahre länger als unsere Eltern, unsere Kinder vier Jahre länger als wir“. Der Zuwachs dieser Lebensalterszeit rührt aus einer langen Friedensperiode im EU-Raum, der Verbesserung der Gesundheitssicherung sowie dem Rückgang der Kindersterblichkeit und in besonderem Maße der erheblichen Besserung der Arbeitsbedingungen.

⁶ Vgl. Hahlen, 2003 [Online]

⁷ Vgl. Wikibooks, 2008 [Online]

⁸ Vgl. Hahlen, 2003 [Online]

⁹ Vgl. Wikibooks, 2008 [Online]

Beides, die längere Lebenserwartung einerseits und der Geburtenrückgang nach dem Baby-Boom andererseits, werden für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands und der Unternehmen einige Veränderungen mit sich bringen. Dazu zählen unter anderem, dass die Bevölkerung im Erwerbsalter abnimmt, dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen über 45 Jahre die Mehrheit in den Unternehmen bilden werden und im Gegenzug dazu der Anteil der jungen Arbeitskräfte abnimmt. Außerdem wird die Altersgruppe über 65 Jahre den Großteil der Bevölkerung einnehmen.¹⁰

Obwohl in Deutschland, wie oben bereits beschrieben, seit Anfang der siebziger Jahre jedes Jahr mehr Menschen sterben als Babys geboren werden, ist die Einwohnerzahl bisher immer noch gestiegen. Grund dafür ist das Ab- und Zuwanderungsverhalten. Dieses ist auch für die zukünftige Bevölkerungszahl und die Alterstruktur der BRD von erheblicher Bedeutung. Der Wanderungssaldo, also die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen, war in den letzten 50 Jahren meist positiv und betrug im Jahresdurchschnitt um die 200 000 Personen. Seit 1998 ist diese Zahl von jährlich unterschritten wurden. Für 2005 ergab sich zum Beispiel ein Zuwanderungsüberschuss in Höhe von 79 000 Personen. Diese Zahl ergibt sich durch den Wanderungsüberschuss von 96 000 ausländischen Mitbürgern, der einem Wanderungsverlust von 17 000 deutschen Bürgerinnen und Bürgern gegenüber steht.¹¹ Die Migration lässt sich wegen ihrer starken Schwankungen schlecht für die nächsten 50 Jahre voraussagen. Jedoch steht fest, dass Zuwanderung allein kein Weg ist, die demographischen Entwicklungen Deutschlands aufzuhalten. Um den Bevölkerungsrückgang auszugleichen, müssten jedes Jahr 344000 Menschen in die BRD einwandern. Dies ergab eine Studie der Vereinten Nationen.¹²

Anhand der oben genannten Tatsachen, wird es für Politik, wie auch für die Unternehmen immer notwendiger, das Thema der Alterung und der Veränderung der Altersstruktur der Bundesrepublik Deutschland nicht länger unter den Tisch zuschieben. Besonders die Unternehmen müssen in den kommenden Jahren mit einer Alterung ihrer Belegschaft rechnen und sich entsprechend darauf einstellen.

¹⁰ Vgl. Arbeit und Alter, 2009 [Online]

¹¹ Vgl. WIWI-Treff, 2004 [Online]

¹² Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2004

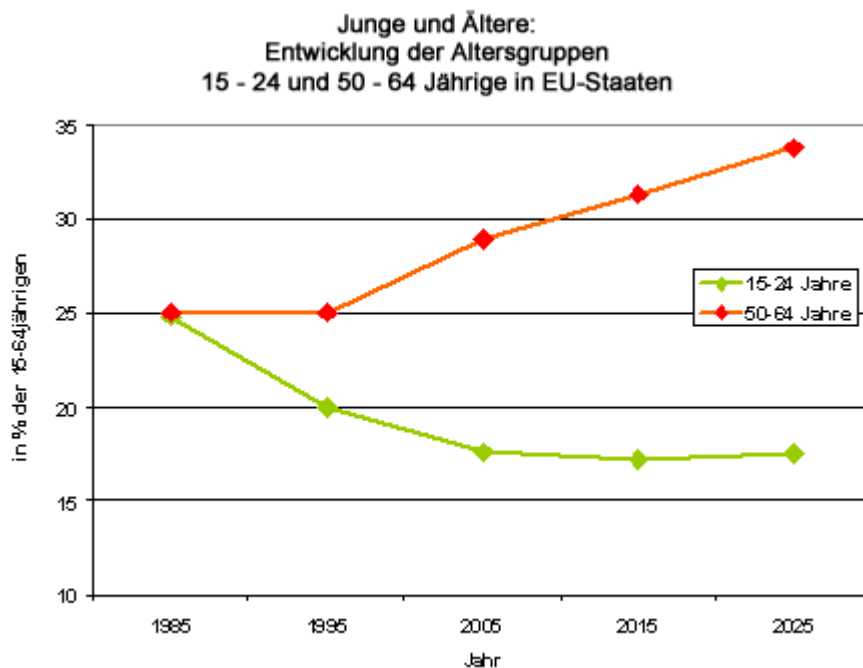
2.2. Zielgruppe

Noch nie waren Europas Unternehmen und Belegschaften so alt wie zu dieser Zeit und noch nie war der Nachwuchs an jungen Mitarbeitern so gering, wie er es in den nächsten Jahren sein wird.¹³

Genau aus dieser Problemstellung heraus bezieht sich diese Arbeit auf die Altersgruppe der 55-65-Jährigen, denn sie werden in den kommenden Jahren die Mehrheit der Bevölkerung einnehmen. Nur wenige Unternehmen sehen derzeit den Handlungsbedarf, der aufgrund der demographischen Veränderungen besteht.¹⁴

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Altersgruppen in der EU bis 2050.

Abbildung 2:



[Quelle: Eurostat 2004]¹⁵

Die Arbeitsprozesse sind heutzutage so effizient und qualitativ hochwertig strukturiert, dass der rasche Verlust an erfahrenen Mitarbeitern die Qualität der Arbeit, die Abläufe und letztlich auch die Stückkosten nachteilig beeinflussen kann, was gleichzeitig zu einem deutlichen Wettbewerbsnachteil führt. Aus diesem Grund sind die Sicherung der Human Resources und die psychologische,

¹³ Vgl. Arbeit und Alter, 2009 [Online]

¹⁴ Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

¹⁵ Vgl. Arbeit und Alter, 2008 [Online]

wie zwischenmenschliche Stabilität der Belegschaften für viele Unternehmen von strategischer Bedeutung.¹⁶

Heutzutage geht der Trend jedoch immer noch zu sehr dahin, möglichst nur junge Arbeitskräfte zu beschäftigen. Diese bisherige Vorgehensweise, die insbesondere durch die Frühverrentung älterer Mitarbeiter sowie eine stark jugendzentrierte Personalpolitik gekennzeichnet ist, geht zwangsläufig mit einer Verschwendung des Humankapital älterer Mitarbeiter einher.¹⁷ Von diesem Jugendwahn muss sich die Gesellschaft in Richtung „Altersverehrung“ entwickeln. Dabei kann zum Beispiel von den Asiaten gelernt werden. In Japan wird einem Menschen in der Kindheit und im Alter eine maximale Freiheit zugestanden. Das wird als U-förmiger Lebenslauf definiert und Alter bedeutet dabei Ehrlichkeit und Geradlinigkeit. Der typisch asiatische Respekt vor dem Alter wird hier mit einer Freiheit des Seins kombiniert.¹⁸

Obwohl derzeit schon eine Reihe von Maßnahmen in den Personalabteilungen der Unternehmen erörtert werden, die sich in diese Richtung bewegen, konnte sich noch keine festsetzen. Eine dieser Aktivitäten ist zum Beispiel das Alumni-Management, wobei es in erster Linie darum geht, Kontakte zu ehemaligen Mitarbeitern zu pflegen. Denn in einer Zeit, in der nur der Wandel unveränderlich ist, werden die älteren Arbeitnehmer immer interessanter. Ihr Ausscheiden bedeutet für das Unternehmen den Verlust spezifischen Know-hows, welches auch den Nachwuchskräften noch großen Nutzen bringen kann.¹⁹

Ebenso ist es mit vielen älteren Arbeitnehmern. Fast alle besitzen wichtiges Fachwissen. Dieses haben sie sich im Laufe ihres Berufslebens angeeignet. Doch jetzt liegt das spezifische Wissen aufgrund der Altersarbeitslosigkeit, die zum Teil aus Auftragsrückgängen oder dem Rückzug des Unternehmens aus bestimmten Märkten entsteht, brach, obwohl es an anderer Stelle noch sehr effektiv eingesetzt werden kann.²⁰

Somit können das Wissen, die Kompetenzen und die Erfahrungen der 55- bis 65-Jährigen für die Unternehmen von großem Wert sein. Deshalb stehen die älteren Arbeitnehmer im Mittelpunkt dieser Arbeit. Dem Leser sollen ihre Einsatzmöglichkeiten, ihre Arbeitnehmereigenschaften, ihre Ansprüche sowie Vor- und Nachteile, die mit ihrem Einsatz verbunden sind, näher gebracht werden.

¹⁶ Vgl. Arbeit und Alter, 2009 [Online]

¹⁷ Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

¹⁸ Vgl. Strub, 2007 [Online]

¹⁹ Vgl. Meister, 2007

²⁰ Vgl. Meister, 2007

2.3. Arbeitsmarkt

Im Allgemeinen hat sich die Lage am Arbeitsmarkt seit dem konjunkturellen Aufschwung 2006 verbessert. Da derzeit allerdings die Konjunktur abflaut, werden das Beschäftigungswachstum und der Abbau der Arbeitslosigkeit merklich schwächer. Die Unterbeschäftigung insgesamt wird aber 2008 erstmals ihren niedrigsten Stand seit 17 Jahren erreichen. Alle Arbeitslosen, auch die Langzeitarbeitslosen und die älteren Arbeitslosen, werden von dem Aufschwung profitieren.²¹

Hier muss das Umdenken der Unternehmen beginnen. Viele sind nicht vorbereitet, altersgerechte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen oder entsprechende Bildungsmaßnahmen anzubieten.

2.3.1. Arbeitsmarktperspektiven

In der Bevölkerung Deutschlands, wird wie bereits erwähnt, die Zahl der 55- bis 65-Jährigen bis 2020 um 40 Prozent zunehmen, in manchen Regionen sogar noch stärker. Von diesem Blickpunkt aus betrachtet, ist die politisch angestrebte Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer durchaus nachvollziehbar. Doch um dieses Vorhaben konsequent umzusetzen, müssen auch mehr Betriebe ihren Beitrag leisten. Laut dem IAB-Betriebspanel besteht genau an diesem Punkt Nachholbedarf.

Nur ca. 10 Prozent der im ersten Halbjahr 2006 eingestellten Personen waren älter als 50 Jahre. Weiterhin betreiben nur knapp ein Fünftel aller Betriebe Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und auch bei der betrieblichen Weiterbildung wird stark nach Alter und beruflichem Status selektiert.²²

Insgesamt nimmt der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen für Ältere praktizieren, eher ab statt zu. Doch die Unternehmen sollten entsprechend der statistischen Berechnungen bzgl. der Bevölkerungsentwicklung beginnen umzudenken. Die Zahl der älteren Erwerbspersonen wird definitiv stark zunehmen, denn die „Babyboomer“ werden bald die Alten am Arbeitsmarkt sein.

Auch die „Rente mit 67“ leistet ihren Beitrag, wenn es um den Anstieg des älteren Erwerbspersonenpotentials geht. Der politische Kurs, weg von der Frühverrentung und hin zur längeren Erwerbstätigkeit zeigt bereits Wirkung. Die Beschäftigungsquote der 55- bis 65-Jährigen ist zwischen 2000 und 2004

²¹ Vgl. Bauer u.a., 2008 [Online]

²² Vgl. IAB Kurzbericht, 25/2007 [Online]

insgesamt gestiegen, aber auch ihre Arbeitslosenquote. Im regionalen Vergleich ist die Erwerbsintegration Älterer in wirtschaftlich prosperierenden Regionen allerdings höher als in den wirtschaftlich schwachen Gebieten.²³

Weiterhin ist mit Blick auf den Arbeitsmarkt festzustellen, dass die Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe zunehmend massiv abgebaut wird. Hingegen gibt es im Dienstleistungssektor deutliche Beschäftigungsgewinne zu verzeichnen. Das bedeutet insgesamt, dass sich rein rechnerisch die Unterbeschäftigung in Deutschland bis 2025 halbieren könnte. Diese Möglichkeit besteht allerdings nur, wenn der künftige Arbeitskräftebedarf nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ gedeckt werden kann. Andernfalls droht eine Massenarbeitslosigkeit, bei gleichzeitigem Fachkräftemangel.²⁴

2.3.2. Facharbeitermangel

Physik und Mathematik sind bei vielen Schülern nicht besonders beliebt. Die Folge: Viel zu wenig Abiturienten studieren solche Fächer. Schon jetzt fehlt es vor allem an Nachwuchs bei den Technikern und Meistern sowie in den akademischen Fächern Mathematik, Informatik, Technik und den Naturwissenschaften.²⁵

Bisher ist von einem Teil der Betriebe bekannt, dass sie Probleme bei der Personalsuche aufweisen und das obwohl immer noch 24.100 Ingenieure arbeitslos sind. Flächendeckend allerdings herrscht bisher noch kein bedrohlicher Ingenieurmangel in Deutschland..²⁶

„Die Unternehmen wollen junge, erfahrene und dynamische Kräfte“, so Franziska Schreier, wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Focus Online.²⁷

An diesem Punkt gilt es die Unternehmen wachzurütteln, Ältere besser zu nutzen. Denn es gibt sie noch, die Ingenieure, die Arbeit suchen, sie sind meist nur schon im fortgeschrittenen Alter. Wie schon Franz Müntefering 2007 laut dem Handelsblatt meinte, müssen diese Reserven auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland durch mehr Weiterbildungsmaßnahmen wieder mobilisiert werden.²⁸

Der mittelfristige Akademikermangel wird auch vor dem Ingenieurbereich nicht Halt machen. Viele Ältere werden aus dem Erwerbsleben ausscheiden und der

²³ Vgl. IAB Kurzbericht (25/2007) [Online]

²⁴ Vgl. Bauer u.a., 2008 [Online]

²⁵ Vgl. Salzmann, 2006[Online]

²⁶ Vgl. Biersack u.a, 2007 [Online]

²⁷ Vgl. Focus Online, 2007[Online]

²⁸ Vgl. Studie, Handelsblatt.com, 2007 [Online]

Nachwuchs ist ungewiss. Seit 2004 sinken die Studienanfängerzahlen in den Ingenieurwissenschaften und die Studienabbrüche sind überdurchschnittlich hoch.²⁹ Aus einer Studie zum Arbeitskräftemangel, die 2007 von Wirtschaftsminister Michael Glos in Auftrag gegeben wurde, geht hervor, dass schon 2014 bis zu 95 000 Ingenieure und 135 000 Naturwissenschaftler fehlen könnten.³⁰

Die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt konzentrieren sich hauptsächlich auf die Branchen, welche die technologische Leistungsfähigkeit Deutschland begründen. Genannt seien an dieser Stelle der Maschinenbau, die Metall- und Elektroindustrie, der Fahrzeugbau, unternehmensnahe Dienstleistungen und die IT-Branche. Auf der anderen Seite suchen in Deutschland zum Beispiel 9 300 Arbeitslose eine Stelle als Maschinenbau- oder Elektroingenieur. Von diesen ist knapp ein Drittel zwischen 35 und 49 Jahren und gut die Hälfte ist über 50 Jahre alt.³¹

Gleiches gilt nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit auch für zigtausend IT-Fachkräfte. Gerade in dieser Branche sei das vielzitierte Problem des Fachkräftemangels jedoch „hausgemacht“, so Bernhard Weimann von der FIS-ASP in der InformationWeek. Im Zuge des Jugendwahns wurden in der Vergangenheit massenhaft qualifizierte, meist ältere IT-Leute entlassen. Wie kurzsichtig diese Firmenpolitik war zeigt sich derzeit deutlich. Einen Lösungsansatz für das Problem des Fachkräftemangels sieht Weimann in der Nutzung der Kompetenzen der älteren Arbeitssuchenden. Auch die Aussagen vieler Unternehmen, dass ältere Arbeitnehmer Weiterbildungsmaßnahmen ablehnen und boykottieren, hält er für eine fadenscheinige Ausrede. Bei FIS-ASP wurden umgekehrte Erfahrungen gemacht. Hier wurden zum Beispiel Mitarbeiter ohne SAP-Kenntnisse eingestellt und mit großen Erfolg gezielt geschult. FIS-ASP geht damit mit gutem Beispiel voran und zeigt, dass das Basiswissen älterer Menschen durchaus effektiv eingesetzt werden kann. Auch nach längerem Brachliegen kann es durch kurzes Auffrischen wieder nutzbar gemacht werden.³² Frau Franziska Schreyer von IAB spricht sich neben der kurzfristigen Mobilisierung der älteren Arbeitskräfte auch für eine Bildungsoffensive aus. „Bildung ist eine der zentralen Stellschrauben bei der Behebung des bis zum Jahr 2015 erwarteten Fachkräftemangels“, unterstreicht sie ihre Aussage.³³

²⁹ Vgl. Biersack u.a., 2007 [Online]

³⁰ Vgl. Studie, Handelsblatt.com, 2007, [Online]

³¹ Vgl. Biersack u.a., 2007 [Online]

³² Vgl. Adamik, 2007 [Online]

³³ Vgl. Focus [Online]

2.3.3. Bildungspolitik

Auf dem Weiterbildungsmarkt zeigt der Fachkräftemangel durchaus erste Auswirkungen. Vor allem die berufliche Weiterbildung soll dazu beitragen, nicht nur die schnellen technischen und wirtschaftlichen Änderungen bewältigen zu können, sondern ebenso den demographischen Wandel. Denn wenn auf mittlere und lange Sicht die qualifizierten Arbeitnehmer immer älter werden, muss die Erhaltung und Weiterentwicklung ihrer beruflichen Kompetenz wieder verstärkt in den Vordergrund rücken. Deshalb muss das Thema berufliche Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens in der betrieblichen Personalpolitik mehr an Bedeutung gewinnen.³⁴

Allerdings ist ein Aufschwung von Weiterbildungsmaßnahmen unzureichend, denn diese nützen primär nur denen, die bereits eine gute Ausbildung absolviert haben. In Deutschland müssen im gesamten Bildungsbereich grundlegende Veränderungen vollzogen werden. Debatten und Entwicklungen dazu gibt es viele. Gegenwärtig kommt den vielfältigen Bestrebungen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den Bereichen Schule, Lehrerbildung und Hochschule besondere Bedeutung zu. Diese Bemühungen sind längst von Nöten. Seit Mitte der 90er Jahre ist die Bildungsexpansion in Deutschland stark ins Stocken geraten. Die BRD befindet sich derzeit allerdings auf dem Weg in eine Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Dieser Wandel bedeutet, dass der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitnehmern immer weiter ansteigt. Die Anzahl an Arbeitsplätzen mit niedriger Qualifizierungsanforderung unterliegt zugleich einem enormen Rückgang. Gelingt es nicht, das Bildungssystem wieder in Gang zu setzen, wird es auf lange Sicht auch kaum möglich sein, Arbeitsplätze mit hohem Anforderungsprofil in ausreichender Anzahl zu besetzen. Ein weiterer Grund dafür sind die relativ geringen Geburtenraten in Deutschland, da diese einen zusätzlichen Rückgang des Arbeitskräfteangebots zur Folge haben.³⁵

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes besuchten im Schuljahr 2006/07 rund 9,4 Millionen Schülerinnen und Schüler allgemeinbildende Schulen in Deutschland. Das sind 1,6% weniger als im Vorjahr und zugleich ist es die niedrigste Schülerzahl seit 1992.³⁶

Bildungspolitik sollte jedoch auch nicht nur für Hochqualifizierte gemacht werden. Vielmehr sollte sie auch Bildungsarmut vermeiden, welche in vielen Fällen zu

³⁴ Vgl. Allmendiger u.a., 2005

³⁵ Vgl. Allmendiger u.a., 2005

³⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2008 [Online]

finanzieller Armut und sozialer Abgrenzung führt. Denn wenn es in einer Gesellschaft schon an Nachwuchs fehlt, so kann sie sich umso weniger Bildungsverlierer leisten. Doch jedes Jahr erwirbt ein erschreckender Anteil der Abgänger an allgemeinbildenden Schulen keinen Schulabschluss, wie die Abbildung „Absolventen/Abgänger nach Abschlussarten“ im Anhang (Anhang 2) zeigt.

Doch was muss geschehen, damit die Bildungsexpansion wieder möglich ist?

Der internationale Vergleich, den die Pisa-Studie brachte, gibt einen deutlichen Hinweis, dass die Bildungspotentiale in Deutschland noch nicht ausgeschöpft sind. Das Kompetenzniveau 15-jähriger deutscher Schüler und Schülerinnen ist im unteren Leistungsbereich vergleichsweise niedrig und im oberen Leistungsbereich nicht besonders hoch. Wird nun also davon ausgegangen, dass die deutschen Jugendlichen nicht von Grund auf über ein solch geringes Potential verfügen, so sind die Ursachen zum Beispiel in der Struktur des Bildungssystems zu suchen. Es gibt Anzeichen dafür, dass die Dreigliederung des Schulsystems, in das die Schüler nach der Grundschule wechseln, zu einer Verschärfung sozialer Ungleichheiten führt. So werden unter anderem größere Kompetenzgewinne bei Kindern aus bildungsfernen Schichten verhindert. Hier muss jedoch noch vor der Grundschulphase, das heißt in der Vorschulphase, angesetzt werden. Eine präventive Bildungspolitik ist weitaus wirksamer als eine nachsorgende aktive Arbeitsmarktpolitik. Deshalb müssen die Bildungspolitik und die Weiterbildungsmaßnahmen noch mehr als zentraler Bestandteil der Beschäftigungspolitik angesehen werden. Am Hochtechnologiestandort Deutschland muss mehr in Bildung investiert werden. Andererseits wird es schwer, in Zukunft die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften zu befriedigen.³⁷

3. Altern in der Arbeitsgesellschaft

3.1. Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik

Der demographische Wandel und die damit verbundene Zunahme des Fachkräftemangels bringt einiges an Herausforderungen für die betrieblichen Personalpolitik mit sich. Von der Einstellung über die Beschäftigung bis zum Berufsaustritt der Arbeitnehmer muss generationsübergreifend gedacht werden. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter muss primär an die Sicherung des Arbeitskräftebedarfs gedacht werden. An dieser Stelle ist über neue

³⁷ Vgl. Allmendinger u.a., 2005

Rekrutierungsmaßnahmen nachzudenken. Außerdem sollten die Personalabteilungen bei der Auswahl der zukünftigen Arbeitnehmer auch die Ausweitung der Zielgruppe in Betracht ziehen. Während der Beschäftigungszeit einer Arbeitskraft ist darauf zu achten, dass ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten bleibt. Dies ist unter anderem durch die entsprechende Anpassung der Arbeitsanforderungen an die individuellen Gegebenheiten des Arbeitnehmers möglich. Weiterhin kann die Abnahme der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit durch angepasste Weiterbildungsmaßnahmen reduziert werden. Auch Personaleinsatz und Arbeitszeiten spielen hierbei eine nicht unerhebliche Rolle. Das Alter wird erst dann zum Risikofaktor für ein Unternehmen, wenn es mit geringerer, veralteter oder einseitiger Qualifikation einhergeht. Top-Manager oder spezialisierte Fachkräfte haben bereits gezeigt, dass sehr gute Leistungen auch bis ins hohe Alter möglich sind. Die Herausforderungen allerdings liegen in der langfristigen Personaleinsatzplanung. Diese sollte Anforderungen, Qualifikationen und Weiterbildung stärker verzahnen.³⁸

Am Ende eines Berufslebens, vor dem Austritt der älteren Arbeitnehmer, muss durch die Personalpolitik der Know-how-Transfer zwischen den erfahrenen und den noch lernenden Arbeitskräften gesichert sein.³⁹

3.2. Arbeitnehmer im Alter zw. 50 und 65 Jahren

Da die Arbeitnehmer der Generation „50Plus“ die Zielgruppe dieser Arbeit darstellt, sollen an dieser Stelle zunächst einmal versucht werden, diese Gruppe der Arbeitnehmer zu definieren.

Aus sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht wird das Alt-Sein an einer festen Altersgrenze erläutert. Diese Grenze beruht auf politischer und gesellschaftlicher Sicht und obgleich sie eindeutig an die Erwerbstätigkeit und –fähigkeit gekoppelt ist, kann sie nicht immer einheitlich bestimmt werden. Wird z. B. die Arbeitslosenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit betrachtet oder die Übersicht über die Teilnehmer an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen herangezogen, so zählen Personen ab dem 45. Lebensalter schon zu den älteren erwerbstätigen Menschen.⁴⁰

Die Arbeitslosenquote der 55-59jährigen z. B ist doppelt so hoch wie im Durchschnitt und über die Hälfte dieser älteren Arbeitslosen zählt zu den

³⁸ Vgl. Holz, 2007, S. 15-22

³⁹ Bieber, Daniel Dr., 2005 [online]

⁴⁰ Vgl. Ritter u.a., 1999

Dauererwerbslosen. Das sind Personen, die mindestens ein Jahr ohne Beschäftigung sind.

Die angebotenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die dieser Personengruppe helfen sollten konkurrenzfähig zu bleiben, werden allerdings bislang fast ausschließlich jüngeren Arbeitnehmern angeboten.⁴¹ Diese Tatsachen müssen in Zukunft überdacht werden, denn „Die Alten kehren zurück“⁴². Die demographischen Veränderungen mit dem Trend hin zur Alterung der Gesellschaft werden auch das Erwerbspersonenpotential in Zukunft reduzieren. Die Prognosen vieler Wirtschaftsforschungsinstitute verweisen auf die Notwendigkeit, das Potenzial der älteren Arbeitnehmer in Zukunft wieder verstärkt zu nutzen.⁴³ „Jahrelang hat die Wirtschaft dem Jugendwahn gehuldigt und ältere Mitarbeiter in den Vorruhestand geschickt. Das war falsch.“⁴⁴ Ältere Mitarbeiter gelten heute als Anpassungs- und Flexibilisierungsreserve, denn gehen die Alten frühzeitig in Rente, sinkt das Know-how der Unternehmen und damit ihre Wettbewerbsstärke erheblich.

3.2.1. Vorurteile gegenüber dieser Altersgruppe

Es kursieren viele Vorurteile gegenüber alten Menschen. Vorurteile, die das Ansehen der jeweiligen Person beeinflussen und die ohne Berücksichtigung individueller Lebens- und Arbeitshaltung wirken. Sie machen die älteren Arbeitnehmer für viele Arbeitgeber uninteressant. Die Personengruppe ab 50 Jahren gilt häufig als konservativ, traditionell und starr. Das sind für die Unternehmen nicht unbedingt schlechte Eigenschaften, doch gewinnen in der Gesellschaft und der Wirtschaft innovative Aktivitäten immer mehr an Bedeutung. Deshalb sind junge Menschen begehrter. Sie gelten in Unternehmerkreisen als innovativ, dynamisch und beweglich.⁴⁵

Außerdem sind die jüngeren Arbeitnehmer günstiger, wenn durch Tarifverträge das Einkommen mit dem Alter steigt. Weitere sehr verbreitete Vorurteile sind der schlechte Gesundheitszustand, das geringe berufliche Engagement, der geringe Leistungszustand, der Widerstand gegen technische Veränderungen sowie die Bereitschaft zur Weiterbildung. Hinzu kommt noch, dass dem älteren Mitarbeiter eine gewisse Leistungsminderung vorgeworfen wird. Angeblich sinkt die durchschnittliche Arbeitsproduktivität zwischen dem 40. und 50. Lebensjahr

⁴¹ Vgl. Alber u.a. 1999

⁴² Vgl. Gehrman, 2001 [Online]

⁴³ Vgl. Blüher u.a. 2004

⁴⁴ Vgl. Gehrman, 2001 [Online]

⁴⁵ Vgl. Kayser u.a., 1997

enorm. Empirische Untersuchungen zu diesen Vorurteilen zeigen jedoch, dass zum Beispiel die Arbeitsproduktivität gar nicht oder nur minimal absinkt. Außerdem können diese „altersbedingten“ Produktivitätseffekte durch entsprechende Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen verhindert werden. Auch der Ruf, dass ältere Mitarbeiter häufiger ausfallen bzw. fehlen, ist widerlegt. Ältere fehlen weniger als jüngere Mitarbeiter.⁴⁶

Durch solche (oben genannten) negativ verbreiteten Eigenschaften, verlieren die älteren Mitarbeiter häufig an Ansehen und Wertschätzung, obwohl gerade in Bezug auf die Leistungsfähigkeit dem Alter nur eine geringe Bedeutung zukommt. Denn innerhalb ein- und der selben Altersgruppe können erhebliche Leistungsunterschiede nachgewiesen werden. Gründe dafür sind Ausbildungsstand, berufliches Training, Selbstvertrauen Motivationsfaktoren sowie Leistungserwartung des sozialen Umfeldes und andere.

3.2.2. Arbeitnehmereigenschaften dieser Personengruppe

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels können die bisherigen alterskonzentrierten Personalabbau- und jugendzentrierten Personalentwicklungsstrategien, die unter anderem auch auf den oben genannten Vorurteilen beruhen, nicht länger aufrecht erhalten werden.

„Hier müssen wir schnell von anderen Ländern lernen, in denen man ältere Arbeitskräfte wegen ihres großen Erfahrungswissens, ihrer Disziplin und Präzision hoch schätzt [...]“ mahnte Ursula von der Leyen erst kürzlich in der Freien Presse.⁴⁷

Mit gutem Beispiel geht das Unternehmen Katjes voran. Hier gehört die Beschäftigung älterer Mitarbeiter zur Personalpolitik. Im Werk in Potsdam sind zwei Drittel der Beschäftigten über 50 Jahre alt. „Gerade mit den Älteren habe das Unternehmen in [...] gute Erfahrungen gemacht. Sie sind meist besser motiviert, halten strenger Disziplin und sind weniger häufig krank als jünger Kollegen. Wichtig sind auch die Erfahrungen der Älteren, die sie aus anderen Berufen oder Ausbildungen mitbringen“, so der Firmensprecher Heiner Wolters in „Die Welt – Welt Online“.⁴⁸

Auch nach Meinung des Geschäftsführers des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Martin Wansleben, greifen schon jetzt angesichts des Konjunkturaufschwungs und des wachsenden Fachkräftebedarfs immer mehr

⁴⁶ Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

⁴⁷ Vgl. Freie Presse 12.08.2008

⁴⁸ Vgl. Salzmann, 06.11.2006 [Online]

Betriebe auf das Know-how und den Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter zurück. Doch das sind immer noch zu wenig, deshalb versucht auch die Bundesregierung über das Bundesprogramm „Initiative 50plus“ weitere Anreize zu schaffen, um ältere Arbeitnehmer besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren.⁴⁹ Was aber, außer dem demographischen Wandel, macht einen älteren Mitarbeiter interessant für Unternehmen?

Verschiedene Untersuchungen belegen für ältere Menschen größeres berufliches Engagement, Expertenwissen, mehr Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Themen und größeren Gesamtkomplexen sowie einen besseren Überblick über bestimmte Sachverhalte und einiges mehr. Das sind alles Eigenschaften, die jüngere Arbeitnehmer auf Grund ihrer geringeren Berufserfahrung nicht aufweisen können. Während sich also mit steigendem Alter Erfahrungen, Geübtheit, Ausgeglichenheit und Beständigkeit, positives Denken sowie Verantwortungsbewusstsein erhöhen, werden Muskelkraft und die Widerstandsfähigkeit gegenüber kurzzeitigen Belastungen geringer. Gerade der zuletzt genannte Faktor spielt für sehr viele Unternehmen eine noch zu große Rolle.⁵⁰

3.2.3. Die Vorurteile und deren Kompensation

Eine Reihe von Befragungen in den USA haben ergeben, dass ältere Mitarbeiter den Jüngeren im Leistungsbild durchaus ebenbürtig sind. In Bezug auf Erfahrungen, selbständiges Handeln, berufliches Wissen, Konzentration, Anpassung und Beachtung von Sicherheitsmaßnahmen sind die Älteren meist sogar überlegen.⁵¹

Die Vorurteile, die gegenüber der Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen herrschen, sind meist nur Leistungsverschiebungen, an die sich der Unternehmer erst gewöhnen muss. Das Leistungsbild der älteren Arbeitnehmer ist durch die Psychologie untersucht worden. Folgende Entwicklungen wurden festgestellt.

⁴⁹ Vgl. Timecraft News, 2007 [Online]

⁵⁰ Vgl. Kayser u.a., 1997

⁵¹ Vgl. Kayser u.a., 1997

Abbildung 3: Verschiebung der Leistungsschwerpunkte

Mit steigendem Lebensalter

Erhöhen sich	Bleiben weitgehend gleich	verringern sich
--------------	---------------------------	-----------------

Körperliche Eigenschaften und Fähigkeiten

Geübtheit (in Abhängigkeit von Art und Dauer der Tätigkeit)	Widerstandsfähigkeit gegenüber physischer Dauerbelastung unterhalb der Belastungsgrenze	Muskelkraft, Widerstandsfähigkeit gegen kurzzeitige Belastungen, Seh- und Hörvermögen, Tastsinn
---	---	---

Geistige Eigenschaften und Fähigkeiten

Erfahrungen, Geübtheit, Urteilsvermögen, Ausdrucksvermögen, Selbständigkeit, soziale Kompetenz, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein usw.	Allgemeinwissen, Fähigkeit zur Informationsaufnahme und –verarbeitung, Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Merkfähigkeit usw.	Geistige Beweglichkeit, Reaktionsvermögen, Widerstandsfähigkeit, Abstraktionsvermögen, Kurzzeitgedächtnis, Risikobereitschaft usw.
---	---	--

[Quelle: in Anlehnung an Kayser]⁵²

Wie anhand der Tabelle zu erkennen ist, können einige der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich im Alter verringern, durch solche ausgeglichen werden, die sich erst in älteren Jahren wirklich gut ausprägen. Zum Beispiel kann die nachlassende Muskelkraft, durch die Geübtheit und die Gewohnheit kompensiert werden.

Auch mögliche Beeinträchtigungen in der Informationsverarbeitung während des Alterns können durch individuelle Anpassung ausgeglichen werden. So kann bei Beeinträchtigungen in der Wahrnehmung der Arbeitsplatz entsprechend angepasst werden. Die folgende Tabelle gibt Beeinträchtigungsmuster und die Möglichkeiten der Kompensation durch Adaption an.

⁵² Vgl. Kayser u.a., 1997

Abbildung 4: Kompensation durch Adaption

Mögliche Beeinträchtigungen der Informationsverarbeitung beim Altern

Wahrnehmung	Kognition	Motorik
<ul style="list-style-type: none">○ Sehvermögen○ Hörvermögen○	<ul style="list-style-type: none">○ Lernen○ Gedächtnis- kapazität○ Mentale Kodierung○ ...	<ul style="list-style-type: none">○ Feinmotorik○ Geschicklichkeit○ ...

Kompensation durch Adaption der Benutzungsschnittstelle



Wahrnehmung	Kognition	Motorik
<ul style="list-style-type: none">○ Kontrasterhöhung○ Vergrößern von Schriften und Symbolen auf dem Monitor○ Intensivierung der akustischen Sinnesreize○ ...	<ul style="list-style-type: none">○ Längere Trainingsphasen○ Gedächtnisstützen○ Anpassen der Präsentationsform○ ...	<ul style="list-style-type: none">○ Bewegungs- vereinfachung○ Geführte Bewegungsmuster○ ...

[Quelle: in Anlehnung an Schlick]⁵³

Anhand dieser und der vorhergehenden Abbildung ist zu erkennen, dass die Beeinträchtigungen, die mit dem Alter einhergehen, für die Unternehmen tragbar bzw. kompensierbar sein sollten.

An dieser Stelle, soll dieses Thema nicht weiter vertieft werden. Im Kapitel „Altersgerechtes Arbeiten“ wird darauf erneut eingegangen.

4. Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Viele ältere Menschen haben Angst ihren Arbeitsplatz frühzeitig zu verlieren, nicht nur wegen Gehaltseinbußen, obwohl dieser Fakt in der Tat immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aber ihre größere Angst besteht in dem Verlust sozialer Kontakte. Außerdem sind die meisten Arbeitnehmer im Alter zwischen 55 und 65

⁵³ Vgl. Schlick, 2005 [Online]

Jahren heute noch sehr aktiv und können sich nur schwer vorstellen, ihre tägliche Arbeit aufzugeben.⁵⁴

Eine alte Volksweisheit besagt, man ist immer so alt wie man sich fühlt. Wie alt sich ein älterer Arbeitnehmer zum Beispiel fühlt ist allerdings von mehreren Faktoren abhängig. Im Besonderen von seiner Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz, denn gerade hier ist i.d.R. das chronologische Alter nicht ausschlaggebend für die Differenzen in der Leistungsfähigkeit. Vielmehr sind die individuellen Erfahrungen, die persönliche Fitness, Arbeitsplatzbedingungen usw. für die Unterschiede in den Kompetenzen und Leistungen verantwortlich.⁵⁵ Der Lebensstil des Einzelnen sowie sein persönliches Training können somit konkreten Einfluss auf die körperlichen Leistungsparameter des Arbeitnehmers nehmen.⁵⁶

Der Begriff der Leistungsfähigkeit bezeichnet in Zusammenhang mit der menschlichen Arbeit, die Möglichkeit bzw. den Umfang, eine Leistung zu erbringen. Die Leistungsfähigkeit eines Menschen wird unterteilt in die kognitive, die psychische und die physische Leistungsfähigkeit unterteilt.⁵⁷ Diese werden im Folgenden näher erläutert.

4.1. Formen der Leistungsfähigkeit

4.1.1. Kognitive Leistungsfähigkeit und das Alter

Unter den Begriff der kognitiven (geistigen) Leistungsfähigkeit fallen alle Kompetenzen, die zum Lösen verschiedener Aufgaben oder zum Bewältigen bestimmter Situationen das Zusammenspiel von Wissen, Einsicht und Denken erfordern.⁵⁸ In der gängigen Praxis und in gängigen Kompetenzmodellen versteht man diese Fähigkeiten als Fach- und Methodenkompetenz. Diese gewinnen in der heutigen Wissensgesellschaft immer mehr an Bedeutung.⁵⁹

Eine bedeutende Komponente der geistigen Leistungsfähigkeit ist die Intelligenz. Hier können zwei Arten unterschieden werden, deren Entwicklung für das Arbeitsleben entscheidend sind. Zum einen die kristallisierte (wissensbasierte) Intelligenz und zum anderen die fluide (wissensunabhängige) Intelligenz.

⁵⁴ Vgl. Holz, 2007, S. 101-109

⁵⁵ Vgl. Holz, 2007, S. 101-109

⁵⁶ Vgl. Angress, 2001

⁵⁷ Vgl. Schumacher [online]

⁵⁸ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

⁵⁹ Vgl. Widmann, 2008

Die wissensbasierte Intelligenz nimmt Forschungen zufolge im Alter nicht ab. Da sie das Wissen einer Person und die Fähigkeit, dieses Wissen anzuwenden, beinhaltet, nimmt sie im Laufe der Jahre teilweise sogar zu. Demnach sind Ältere besser in der Lage, vorausschauender und strategischer zu arbeiten als Jüngere. Bei der wissensunabhängigen Intelligenz hingegen zeichnet sich im Alter ein negativer Trend ab, allerdings muss an dieser Stelle auch auf die großen individuellen Unterschiede hingewiesen werden. Die wissensunabhängige Intelligenz ist gekennzeichnet durch tempogebundene Leistungen wie Verarbeitungs- und Reaktionsgeschwindigkeit sowie Konzentrations- und Aufmerksamkeitsfähigkeit. Diese Tatsache sowie die Veränderung des sensorischen Apparates stellen den Grund der Verschlechterung der fluiden Intelligenz im Alter dar. Jedoch kann die wissensunabhängige Intelligenz auch noch im fortgeschrittenen Erwachsenenalter durch entsprechende Lernerfahrungen und Umgebungsbedingungen noch trainiert werden.⁶⁰

Zusammengefasst, lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Intelligenz und Abbauerscheinungen erkennen. Eine Abnahme intellektueller Fähigkeiten ist dann am ehesten bei zu erwarten, wenn ein schnelles Reagieren erforderlich ist. Weiterhin gibt es einen Zusammenhang zwischen psychischen und sozialen Einflussfaktoren und der kognitiven Leistungsfähigkeit. Entsprechend der Wirkung der Faktoren bringen sie eine positive oder eine negative geistige Entwicklung mit sich. Zu diesen Einflussfaktoren zählen z.B. emotionale Stärke, soziale Ressourcen und Netzwerke, die Fähigkeit zur Stressbewältigung sowie berufliche Zufriedenheit.⁶¹

Ein gutes Gedächtnis ist neben der Intelligenz eine weitere entscheidende Voraussetzung für eine hohe geistige Leistungsfähigkeit im Arbeitsleben. In der Gedächtnisforschung wird zwischen dem Kurzzeitgedächtnis und dem Langzeitgedächtnis unterschieden. Das Kurzzeitgedächtnis, welches auch als Arbeitsgedächtnis bezeichnet wird, hat nur eine begrenzte Kapazität und ist für die bewusste Informationsbearbeitung zuständig. Mit zunehmendem Alter wird dem Arbeitsgedächtnis ein verringertes Leistungspotential bescheinigt. Demgegenüber steht das Langzeitgedächtnis. Dieses ist ein dauerhafter Speicherplatz für Informationen und ihm wird eine relative Stabilität im Leistungspotential zugeschrieben.⁶²

Eine weitere wichtige Komponente der geistigen Leistungsfähigkeit ist die Handlungssteuerung. Sie beinhaltet die Zielentwicklung, deren Planung und

⁶⁰ Vgl. Widmann, 2008

⁶¹ Vgl. Malwitz-Schütte, 1998

⁶² Vgl. Widmann, 2008

Koordination sowie die entsprechende Umsetzung. Bei solch komplexen Planungsaufgaben erzielen Ältere Studien zufolge genauso gute Erfolge wie Jüngere. Der Grund dafür liegt in der Erfahrung der Älteren, sie sind besser in der Lage Informationen zu selektieren und flexibler damit zu arbeiten, dadurch können sie ihre Defizite gegenüber den jüngeren Kollegen in der Schnelligkeit und der Informationsverarbeitung ausgleichen.⁶³

Eine entscheidende Erkenntnis aus diesem Abschnitt stellt die Tatsache dar, dass es durchaus Berufsfelder gibt, in denen Ältere bzw. Jüngere zielgerichtet eingesetzt werden können. Aus dem Absatz zur fluiden Intelligenz geht hervor, dass ältere Arbeitnehmer weniger für den Einsatz in Arbeitsbereichen geeignet sind, die Schnelligkeit und Konzentration in besonderem Maße erfordern. Für Ältere sind Arbeitsplätze, die Erfahrungswissen erfordern, besonders geeignet.⁶⁴

4.1.2. Physische Leistungsfähigkeit und das Alter

Am menschlichen Körper treten im Laufe eines Lebens natürliche Alterungsprozesse auf. Es entstehen im Alter zum Beispiel auch biologisch bedingte Beeinträchtigungen in der Sinnesleistung, der Stütz- und Bewegungsapparat wird kleiner und das Herz-Kreislaufsystem verändert sich. Hierbei sollte allerdings von erheblichen interindividuellen Unterschieden ausgegangen werden. Dem Abbau der physischen Leistungsfähigkeit kann aber durch bestimmte Ideale und Lebenseinstellungen entgegengewirkt werden, z.B. indem der Mitarbeiter seinen Körper durch Fitness und Wellness etwas gutes tut.⁶⁵ Oft ist es nur eine Frage der Lebensweise oder im Bereich der Sinnesorgane der Kompensierbarkeit. Eine bessere Ausleuchtung der Arbeitsplätze kann oft schon mögliche Defizite Älterer kompensieren.

Eine weitere Erkenntnis im Kontext mit der körperlichen Leistungsfähigkeit sind die Krankheitstage. Ältere sind zwar nicht häufiger krank als ihre jüngeren Kollegen, aber wenn sie krank sind werden bei ihnen mehr Krankheitstage und schwerwiegendere Diagnosen verzeichnet. Aus diesem Grund gewinnt die betriebliche Gesundheitsförderung im Zusammenhang mit einer alternden Belegschaft immer mehr an Bedeutung.⁶⁶

Grundsätzlich gilt, Ältere werden überall dort mehr Mühe haben ihre Aufgaben zu erfüllen, wo die körperliche Beanspruchung sehr hoch ist. Ist außerdem eine

⁶³ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

⁶⁴ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

⁶⁵ Vgl. Bartscher, 2008

⁶⁶ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

hohe Geschwindigkeit notwendig und eine vollständige Kompensation kaum möglich, so wird die entsprechende Arbeitsaufgabe durch den älteren Mitarbeiter allein kaum gelöst werden können. Es gilt also zu überdenken, welche Tätigkeiten ein älterer Arbeitnehmer übernehmen kann. Doch angesichts der steigenden Zahl an Dienstleistungsarbeitsplätzen verbunden mit der Abnahme von Produktionsarbeitsplätzen stehen körperliche und motorische Kompetenzen in vielen Unternehmen nicht mehr an erster Stelle.⁶⁷

Auf den Aspekt möglicher Tätigkeiten für Ältere wird in Kapitel 9 (Einsatzmöglichkeiten) noch näher eingegangen.

4.1.3. Psychische Leistungsfähigkeit und das Alter

Häufig wird älteren Arbeitnehmern zu unrecht von vornherein generell eine geringere Leistungsfähigkeit auch im psychischen Bereich sowie nachlassende Anpassung an den Arbeitsplatz nachgesagt. Das Altern ist jedoch ein lebenslanger Prozess und somit ist das Verhalten der über 50-Jährigen stark biografisch beeinflusst. Veränderungen beispielsweise in der Lernfähigkeit oder bezogen auf psychosomatische Fähigkeiten haben meist nur eine geringe Korrelation mit dem kalendarischen Alter. Vielmehr werden diese Veränderungen beeinflusst durch den Ausbildungsstand, das berufliche Training, Selbstvertrauen, Motivationsfaktoren und Gesundheitsfaktoren sowie der Leistungserwartung der Umwelt. Da diese Einflussfaktoren bei jedem anders und unterschiedlich stark wirken, entstehen innerhalb einer Altersgruppe erhebliche Leistungsunterschiede.⁶⁸

Durch die oben genannten Einflussfaktoren mag es sein, dass im technischen Bereich die jüngere Generation durchaus einen Vorteil besitzt. Im sozialen Bereich allerdings überwiegen eindeutig die Fähigkeiten der Älteren. Sozial sowie emotionale Fähigkeiten gewinnen in der alltäglichen Arbeit immer mehr an Bedeutung, denn Team- und Projektarbeit sowie verstärkte Kommunikations- und Dienstleistungsanforderungen benötigen Arbeitnehmer, die über hohe soziale und emotionale Kompetenzen verfügen. Gerade auf emotionaler Ebene zeigen Studien, dass der Ausdruck negativer Emotionen im Alter abnimmt und sich dadurch die Emotionsregulation verbessert. Ältere Mitarbeiter wenden häufiger intrapsychische Bewältigungsstrategien an, das heißt sie nehmen negative Einflüsse mit Humor oder sehen das Positive an einer Sache. Ableitend ist festzuhalten, dass Ältere dadurch auch besser in der Lage sind, kritische soziale

⁶⁷ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

⁶⁸ Vgl. Herrmann, 2008

Interaktionen zu managen. Jüngere Mitarbeiter streben hingegen verstärkt nach Identität. Aus diesem Grund sind ältere, erfahrene Kollegen häufig loyaler und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Oft sind diese erfahrenen, älteren Arbeitnehmer durch eine höhere Arbeitszufriedenheit gekennzeichnet, da in ihrem Fall Karriere und Selbstfindung keine so zentrale Rolle im Leben ausmachen.⁶⁹

Die Persönlichkeit, die einen Menschen ausmacht, kann grob in fünf Merkmale unterschieden werden. Diese zeigen im Bezug auf das Alter verschiedene Tendenzen. Emotionale Stärke, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Offenheit und Extraversion⁷⁰ sind diese fünf Persönlichkeitsmerkmale. Mit dem Alter nehmen emotionale Stärke, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit zu. Offenheit für Erfahrungen und Extraversion hingegen nehmen ab. Die nachlassende Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und Möglichkeiten stellt besonders in der heutigen Zeit oft ein Problem dar, insbesondere dann, wenn es um radikale Veränderungen im Betrieb oder Weiterbildungsbereitschaft geht.⁷¹

4.2. Gründe geminderter Leistungsfähigkeit

Oft werden Mitarbeiter jenseits der Fünfzig über einen Kamm geschert, dies wirkt sich unmittelbar auf die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit dieser Arbeitnehmerschaft aus. Doch der einzig haltbare Befund die Erwerbstätigen über 50 Jahre betreffend besteht darin, dass die individuellen Unterschiede in der Leistungsfähigkeit mit dem Alter zunehmen.⁷²

Für die Leistungseinschätzung ist das Alter von geringerer Bedeutung als psychosoziale Faktoren und der Lebensstil des jeweiligen Mitarbeiters. Vor allem die Qualität der sozialen Beziehungen im Arbeitsumfeld erweist sich immer wieder als zentraler Bestimmungsfaktor bei dem Thema Gesundheit im Betrieb.⁷³

Als Symbol für die Leistungsminderung Älterer steht häufig die Symptomatik Rückenschmerz. Kurioserweise nehmen die Krankheitszeiten aufgrund von Rückenschmerzen bei stark belasteten Arbeitnehmern ab circa dem 45. Lebensjahr zu, aber eben auch bei Angestellten, deren Rücken nicht sonderlich belastet wird. Laut neuen Forschungen lassen sich keine notwendigen

⁶⁹ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

⁷⁰ Extraversion bezeichnet eine der grundlegendsten Persönlichkeitseigenschaften. Extravertierte Personen sind nach außen gerichtet und verhalten sich kontaktreich.

⁷¹ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

⁷² Vgl. Leiding, 2007

⁷³ Vgl. Leiding, 2007

Zusammenhänge zwischen Rückenschmerzen und Arbeitsplatzbedingungen nachweisen. Die allgemeine Annahme, dass Rückenschmerzen aufgrund einer mechanischen Überbelastung der Wirbelsäule entstehen, ist falsch. Dies zeigen auch die betrieblichen Bemühungen um ergonomische Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen, die zwar hohe Kosten verursachen, aber bisher das Auftreten von Rückenschmerzen noch nicht eingedämmt haben.⁷⁴

Subjektive psychologische Faktoren sind in Bezug auf Rückenschmerzen die wohl zuverlässigeren Bestimmungsgründe. Den Forschungen zufolge erhöht allein der Faktor Arbeitsunzufriedenheit die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung am Rücken um den Faktor 7. Andere zentrale Ursachen bestehen z. B. im subjektiven Empfinden der Stärke der Belastung am Arbeitsplatz oder auch betriebsklimatische Bedingungen.⁷⁵

Zum Betriebsklima gehört unter anderem das Verhalten von Vorgesetzten. Führen diese z. B. nach dem Motto, mit Jüngeren können mehr Maschinen gebaut, so macht sich bei den Älteren die Angst vor Krankheit und Entlassung breit.

In vielen Unternehmen herrscht diese Annahme, dass eine jüngere Belegschaft produktiver ist. Die Ursache dafür ist die höhere Anzahl der krankheitsbedingten Fehltag älterer Arbeitnehmer, da diese aufgrund orthopädischer Probleme meist einer längeren Behandlung bedürfen.⁷⁶ Normalerweise dienen Fehlzeitenstatistiken dazu, Ereignisse zu ermitteln und zu verhindern, hier werden sie jedoch als Argument herangezogen, dass es für bestimmte Arbeiten Alters-Belastungs-Grenzen gibt und nach deren Überschreiten sich eine weitere Beschäftigung aufgrund erhöhter Fehlzeiten nicht rentiert. Eine langjährige Tätigkeit an einem den Körper einseitig belastenden Arbeitsplatz trägt natürlich zu erhöhten Fehlzeiten aufgrund von Rückenschmerzen bei, doch sie ist nicht die Hauptursache. Wenn die Arbeitnehmer allerdings mit dem Gewissen an die Arbeit gehen, dass die Beschäftigung an einem bestimmten Arbeitsplatz i. d. R. zu frühzeitiger Arbeitsunfähigkeit führt, werden sie als Betroffene darauf achten, dass die Frühberentung so zeitig eintritt, dass danach noch ein normales Leben geführt werden kann. Diese verständliche Überlebensstrategie der Arbeitnehmerschaft, kann nur dann umgelenkt werden, wenn es zur

⁷⁴ Vgl. Leiding, 2007

⁷⁵ Vgl. Leiding, 2007

⁷⁶ Generell sind ältere Mitarbeiter seltener krank als jüngere, jedoch dauert ihre Genesungsphase meist länger, deshalb haben ältere Mitarbeiter mehr Fehltag.

Beschäftigungskultur des Unternehmens gehört, dass einseitige Belastungen vermindert werden.⁷⁷

Weitere Beschwerden, die vor allem bei älteren Mitarbeitern auftreten, sind Gratifikationskrisen⁷⁸ und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Hat z. B. ein Mitarbeiter trotz hoher beruflicher Verausgabung keinen Einfluss auf die Sicherung seines Arbeitsplatzes, steigt bei ihm die Wahrscheinlichkeit eine Herzkrankheit zu entwickeln um den Faktor 4. Psychisch bedingte Herzinfarktgefährdungen durch solche Gratifikationskrisen treten häufig bei älteren Mitarbeitern auf, die trotz langjährigem Engagement für den Betrieb keine Wertschätzung von seitens des Unternehmens erfahren.⁷⁹

Es gibt durchaus weitere Gründe für die Minderung der Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer. Doch die genannten sollen genügen um aufzuzeigen, dass die geminderte Arbeitskraft nicht prinzipiell durch das Alter hervorgerufen wird. Es sind arbeitsplatzbezogene psychosomatische Bedingungen, die diese Erkrankungen verantworten.

4.3. Beeinflussungsfaktoren der Leistungsfähigkeit

Die oben genannten Vorurteile und negativen Arbeitnehmereigenschaften, die auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter betreffen, ergeben nicht zwangsläufig aus dem Alter dieser Personengruppe. Vielmehr sind Arbeitszufriedenheit und Erwartungshaltungen die bedeutenden Beeinflussungsfaktoren der Leistungsfähigkeit. Genauer noch: Es sind meist arbeitsplatzbezogene psychologische Faktoren. Arbeitsunzufriedenheit erhöht zum Beispiel die Wahrscheinlichkeit einer Rückenerkrankung um das Siebenfache, Gratifikationskrisen erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Herzerkrankung um das Vierfache.⁸⁰

Arbeitszufriedenheit hängt weniger mit Arbeitsplatzgestaltung oder Laufbahnplanung zusammen als vielmehr mit dem Verhalten der Führungskräfte und der Kollegen. Dies hat einen weitaus größeren Einfluss auf die berufliche Leistungs- und Arbeitsfähigkeit. Gerade bei älteren Mitarbeitern hat das

⁷⁷ Vgl. Leiding, 2007

⁷⁸ Nach dem Modell der Gratifikationskrise erkrankt eine Person dann, wenn sie sich stark verausgabt und dafür nicht in angemessener Weise entschädigt wird. Wenn der eigene Einsatz (etwa in Form von Engagement, Wissen u.a.) nicht durch entsprechende Belohnung (etwa in Form von Lohngerechtigkeit, Arbeitsplatzsicherheit u.a.) kompensiert wird, so entstehe dadurch das als „Gratifikationskrise“ bezeichnete Krankheitspotential.

⁷⁹ Vgl. Leiding, 2007

⁸⁰ Vgl. Leiding, 2007

Sozialverhalten von Vorgesetzten eine besonders große Auswirkung. Studien zufolge ist der einzige zuverlässige Wirkfaktor zur Sicherung der Leistungsfähigkeit bei Arbeitnehmern zw. dem 51. und 62. Lebensjahr gutes Führungsverhalten bzw. gute Arbeit von Vorgesetzten.⁸¹

Faktoren wie Versagensängste, mangelnde berufliche Entwicklung, Mangel an Feedback und Wertschätzung sowie geringer Einfluss auf die eigene Arbeitsplatzgestaltung können die abnehmende Leistung bei Arbeitnehmern ab dem 45. Lebensjahr auslösen. Die Führungskräfte als Gestalter der Unternehmenskultur können darauf durch entsprechende Maßnahmen in Form von fairen und transparentem Sozialverhalten Einfluss nehmen. Aber natürlich kann nicht die gesamte Verantwortung für Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit nur auf die Führungskräfte übertragen werden. Alle Beschäftigten sind für das Betriebsklima verantwortlich und müssen ihren Teil dazu beitragen.⁸²

4.4. Maßnahmen gegen negative Einflussfaktoren

Was sind nun also effektive Maßnahmen, die eine Führungskraft persönlich und ohne den ganzen Betrieb umzustellen, ergreifen könnte?

Bekannt ist, dass selbstwertverletzendes Verhalten zu den größten Stressoren zählt. Wenn also Unternehmenskulturen über demographische oder psychologische Vergleichsprozesse Ungerechtigkeiten und damit Stress in allen Altersgruppen der Belegschaft erzeugen, müssen diese Prozesse identifiziert, thematisiert und verändert werden.⁸³

Im Unternehmen muss nicht vergeblich danach gestrebt werden, die Stressoren wie hohe Arbeitsbelastung oder Zeitdruck abzubauen. Viel effektiver ist es, als Führungskraft für seine Mitarbeiter ansprechbar zu sein und zu bleiben. Wenn Unterstützung signalisiert wird und flexibel auf Problemlagen eingegangen wird, so kann die „stressige“ Wirkung der Belastung durchaus gewandelt werden. Haben die Arbeitnehmer genügend Handlungsspielräume und Unterstützungsmöglichkeiten, so können sie flexibel auf den Stress reagieren. Erst dann kann die Arbeitslast als Herausforderung und nicht als Bedrohung angesehen werden. Außerdem sollten die Führungskräfte Mitglieder einer Altersgruppe, vor allem die Älteren, nicht alle über einen Kamm scheren. Meist sind die wichtigsten Entscheidungsträger in vielen Betrieben selbst 50 Jahre und

⁸¹ Vgl. Leiding, 2007

⁸² Vgl. Leiding, 2007

⁸³ Vgl. Leiding, 2007

älter. Somit wird die geringe Wertschätzung der älteren Mitarbeiter als ungerecht empfunden. Dieses Gefühl der ungerechten Behandlung ist einer der zentralen sozialen Stressoren.

An dieser Stelle muss aber auch gesagt werden, dass Kritik nicht abgeschafft werden darf. Sie sollte allerdings differenziert geäußert werden.⁸⁴

5. Innovationsfähigkeit trotz alternder Belegschaft

Die Sicherung der Innovationsfähigkeit ist für viele Organisationen ein zentrales Thema, da der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens zunehmend von Innovationen abhängt.

Im Allgemeinen ist eine Innovation als eine Neuerung, Neugestaltung oder Veränderung zu verstehen.⁸⁵ Dabei können sich solche Neuerungen auf ein Produkt oder eine Dienstleistung beziehen, aber genauso auf einen Prozess, im Sinne verbesserter Organisationsstrukturen.⁸⁶

Im Zuge des technologischen und sozioökonomischen Wandels konkurrieren viele Unternehmen um solche innovativen Lösungswege und Produkte. Dazu benötigen sie allerdings auch eine innovative Belegschaft. Hierfür müssen die Betriebe zunächst ein Klima schaffen, welches Neuerungen überhaupt erlaubt. Das bedeutet, Mitarbeiter müssen zunächst erst einmal ein gewisses Problembewusstsein entwickeln. Sie müssen dahingehend ausgebildet werden, aus eigenem Willen heraus daran interessiert und befähigt zu sein, an der Überwindung von Problemen und Neuerungen mitzuarbeiten. Somit stellen Innovation und ältere Arbeitnehmer keine sich gegenseitig ausschließenden Aspekte dar. Im Gegenteil die Aussage, „Wer älter ist, ist weniger innovativ“ lässt sich nicht bestätigen, oft besitzen Ältere ein unerkanntes Potential für Innovationen.⁸⁷

Es gibt Innovationsbereiche, bei denen Ältere von Vorteil sein können, andere Bereiche einer Innovation hängen wiederum von Aspekten wie Lernerfahrung oder Kompetenzen der Belegschaft ab. Gerade Prozessinnovationen oder soziale Innovationen setzen ein gewisses Maß an Erfahrung oder Expertise voraus. Diese Bedingungen erfüllen ältere Menschen oft besser als die Jungen, denn Expertise kann nur durch intensives und langes Üben und Anwenden entwickelt werden. Auch wenn eine Innovation sich auf Wissen stützt, ist diese

⁸⁴ Vgl. Leiding, 2007

⁸⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon 24.net [online]

⁸⁶ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁸⁷ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

weniger mit Berufseinsteigern, als mit den älteren, erfahrenen Mitarbeitern zu realisieren. Ältere und langjährige Mitarbeiter sind meist Träger von unternehmens- oder sogar branchenspezifischen Wissens, haben im Laufe der Jahre wichtige soziale und fachliche Netzwerke aufgebaut und können somit wichtige Quellen einer Innovation sein.⁸⁸

Radikalinnovationen, welche sich durch einen hohen Neuheitsgrad und umfassende Veränderungen auszeichnen, scheinen hingegen zunächst stark mit dem Faktor Jugend verbunden, denn dieser steht für modernes, freies und unkonventionelles Denken. Im Grunde ist diese Annahme richtig, da viele neue Produkte und Dienstleistungen ein kreatives, flexibles und ungewöhnliches Herangehen erfordern.⁸⁹

Werden aber neuere Entwicklungen, wie z. B. das Seniorenmarketing betrachtet, so ist davon auszugehen, das ältere Mitarbeiter in diesem Bereich das größere Potential zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen aufweisen können. Auch die Vermarktung wird den älteren Arbeitnehmern leichter von der Hand gehen, da sie mehr Verständnis und Einfühlungsvermögen für diese Zielgruppe mitbringen. Aufgrund dieser Tatsachen ist je nach Branche, Kundenstruktur und Unternehmensgröße ein entsprechender Mix aus jüngeren und älteren Mitarbeitern sinnvoll. Als besonders erfolgreich haben sich bisher häufig Ansätze herausgestellt, die Jung und Alt komplementär zusammenfügen. Die Jungen bringen oft einen enormen Enthusiasmus, viel Energie und Tatendrang mit sich, neigen aber manchmal zu Selbstüberschätzung. Ältere Mitarbeiter bringen dann Ruhe und Gelassenheit in die Gruppe ein. Dieser Mix ist also als aussichtsvoll für innovative Prozesse einzustufen.⁹⁰

5.1. Die 3 Arten älterer Mitarbeiter in Abhängigkeit von Innovationen

Um entsprechende Maßnahmen zu vollziehen, die eine Kultur der Innovation implementiert und fördert, ist es notwendig typische Innovationshemmnisse zuerkennen. Da es aber nicht den allgemein typischen älteren Mitarbeiter gibt, gibt es auch keine typischen Innovationshemmnisse innerhalb der Gruppe der Älteren. Es ist allerdings so, dass 3 Typen unterschieden werden können. Das ist zum einen der erfolgsorientierte Mitarbeiter, des weiteren der passive, sich anpassende Mitarbeiter und der kritisierende und wenig zufriedene Mitarbeiter.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁸⁹ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁹⁰ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁹¹ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

Der erfolgsorientierte Arbeitnehmer steht einer Innovation aufgeschlossen gegenüber, er ist offen für Veränderungen. In der Regel hat er umfangreiche Erfahrungen mit herausfordernden und lernintensiven Arbeitstätigkeiten.⁹²

Der zweite Typ, der passive Mitarbeiter, ist problematisch einzustufen, denn er hegt eine ablehnende Grundhaltung gegenüber Innovationen. Diese steht im Gegensatz zu der offenen und aktiven Haltung die innovative Handlungen benötigen. Die passive Einstellung dieses Mitarbeitertyps rührt daher, dass dieser Arbeitnehmer hauptsächlich Erfahrungen mit Routinearbeiten hat. Eine Verbesserung kann hier erwirkt werden, indem der Arbeitsplatz anregender und abwechslungsreicher gestaltet wird.⁹³

Der dritte und letzte Typ, der kritische und wenig zufriedene Mitarbeiter ist wiederum positiv für Innovationen, da seine Kritik und Unzufriedenheit Potential für Um- und Neugestaltungen mitbringen.⁹⁴

5.2. Aufbau und Erhalt der Innovationsfähigkeit des Unternehmen und seiner Belegschaft

5.2.1. Weiterbildung als Grundlage für Innovation und Leistungsfähigkeit

In einem innovativen Unternehmen kann sich der Begriff Innovation, sowohl auf interne als auch auf externe Prozesse beziehen. Dies bedeutet für eine innovative Belegschaft, dass sie kontinuierliche Anpassungsleistungen erbringen muss. Innovation beinhaltet neben der kreativen und innovativen Einstellung auch das Herangehen bei Notfällen, das Lernen und sich Einstellen auf ständig neue Arbeitsaufgaben, Technologien und Kollegen. Darüber hinaus bedeutet innovatives Verhalten auch entsprechenden Umgang mit verschiedenen Kulturen und komplexen Prozessen.⁹⁵

Da die Bedeutung von Innovationen so stark in den Vordergrund gerückt ist, befinden sich Organisationen in ständigem Wandel. Die daraus resultierenden Lernanforderungen an die Mitarbeiter sind dadurch stark von Eigeninitiative und von selbstgesteuertem und selbstorganisiertem Lernen geprägt, denn die Ressourcen sind zu knapp, jeden Einzelnen begleitend bei Neuerungen zu unterstützen. Daher geht es primär darum, so genannte übergeordnete Schlüsselqualifikationen zu erwerben. Eine Schlüsselqualifikation ist ein

⁹² Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁹³ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁹⁴ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁹⁵ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

gewisses Grundverständnis für ein Thema, wodurch der Mitarbeiter in der Lage ist sich relativ selbständig auf Neuerungen bzw. Veränderungen einzustellen.⁹⁶

Diese Eigenschaft, sich an Änderungen anzupassen, wird jüngeren Mitarbeitern stärker zugesprochen. Die älteren Arbeitnehmer sind aber nicht per se weniger flexibel oder anpassungsfähig, sondern sie haben einfach weniger Erfahrungen mit neuen technischen und organisatorischen Mitteln umzugehen oder es fehlen ihnen die entsprechenden Schlüsselqualifikationen. Aus diesem Grund ist Weiterbildung für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Nur durch kontinuierliches Üben kann die Lernfähigkeit eines Menschen erhalten werden, denn die Wissens- und Informationsgesellschaft stellt immer höhere Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter. Deshalb muss die Personalpolitik hier zwei Dinge berücksichtigen. Zum einen sollte die Ausrichtung der Schulungsmaßnahmen dem hohen Anspruch an die Qualität des Wissen gerecht werden. Zum Anderen muss die Zeitverzögerung zwischen der Identifikation der Wissenslücke und deren Schließung so gering wie möglich gehalten werden.⁹⁷

Auch aufgrund dieses Hintergrundes wird in Zukunft lebenslanges Lernen für alle Altersgruppen ein Thema sein. Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich daher auf die gesamte Erwerbsdauer erstrecken. Unternehmen dürfen sich nicht mehr nur darauf konzentrieren, die Jungen weiterzubilden. In der Vergangenheit haben gerade Ältere zu wenig Fortbildung erhalten und sind ältere Mitarbeiter auf Dauer von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen, so macht sich meist Lernangst breit, weil sie es einfach nicht mehr gewohnt sind, sich Wissen anzueignen. Sollen sie später doch einmal teilnehmen, so tun sie sich oft schwer zu lernen. Wie in Anhang 3 "Angebot von Weiterbildung für Ältere nach Betriebsgröße" zu erkennen ist, wurden im Jahr 2002 gerade einmal insgesamt 13% der älteren Beschäftigten in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen. Gründe für die geringe Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen sind zum einen fehlende Weiterbildungsangebote, zum anderen aber auch die geringe Motivation von Beschäftigten und Personalverantwortlichen, entsprechende Weiterbildungsangebote in Anspruch zu nehmen bzw. bereitzustellen. Doch im Zuge des raschen technologischen Wandels und expandierenden internationalen Handels nehmen die Qualifikationsanforderungen immer mehr zu. Wie oben schon erwähnt, kann die derzeitige Lernungewohnheit besonders bei Älteren unter anderem zu Lernangst führen. Doch dies ist nicht das einzige Problem, welches dabei auftreten kann. Unzureichende Qualifikation kann auch zu

⁹⁶ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

⁹⁷ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

Überforderung, Stress, Unsicherheit und Arbeitsunfähigkeit führen. Außerdem müssen mit dem Übergang in eine Dienstleistungswirtschaft die Qualifikationsprofile angepasst werden, um Beschäftigungsmöglichkeiten auch für Ältere nutzbar zumachen.⁹⁸

5.2.2. Transformation des Wissens in Innovationen

Innovation hat sehr viel mit Wissen zu tun, aber noch viel mehr damit, wie das Wissen umgesetzt wird. Ältere haben aufgrund ihrer Erfahrungen mehr Know-how angesammelt, doch dieses muss auch innovativ eingesetzt werden. Dieses Wissen muss in die Innovationen transformiert werden.

Hierin besteht eine wesentliche Aufgabe des Personalmanagements, denn die ältere Arbeitnehmer müssen ermutigt werden, ihr Wissen in Innovationen umzuwandeln. Die Transformation und die damit verbundene Veränderung kostet für jeden zunächst Anstrengung und diese sollte sich für den einzelnen Mitarbeiter auch lohnen.⁹⁹ Z. B. sollte sich das Management Gedanken darüber machen, wie sich eine Innovation für den Mitarbeiter bezahlt machen kann. Dies wäre möglicherweise durch das Einführen von Anreizsystemen gegeben. Möglichkeiten dafür liegen unter anderem in Zielvereinbarungen oder auch indem Fonds zum Ideenmanagement bereitgestellt werden. Würden solche Fonds explizit für ältere Mitarbeiter existieren, würden diese ermutigt werden, ihre Erfahrungen stärker einzubringen, da sie dann nicht mehr direkt mit den jüngeren Kollegen konkurrieren.¹⁰⁰

Des Weiteren sollten zukünftige Managementkonzepte noch stärker Instrumente wie „Job-Rotation“ beachten, weil ein Perspektiven- oder Tätigkeitswechsel Innovation lebendig hält. Durch die Form der „Job-Rotation“ ist eine Erleichterung beim Transferieren zu erwarten, da aufgrund dieser Methoden das Wissen differenziert, umfangreich und flexibel abgespeichert und angewandt wird. Hingegen sollte eine zu starke Spezialisierung oder einseitige Anwendung des Wissens vermieden werden, weil ansonsten die Gefahr besteht, dass Fach- und Methodenkenntnisse der Mitarbeiter, die als Schlüsselqualifikationen angesehen werden, eingeschränkt und wenig flexibel sind.¹⁰¹

Zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit gehört außerdem eine innovationsfördernde Arbeitsplatzgestaltung. Beispielsweise sollten Zeit- und Handlungsspielräume geschaffen werden, die Möglichkeiten zum Entwickeln,

⁹⁸ Vgl. Projekt Alba, Lebenslanges Lernen [online]

⁹⁹ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

¹⁰⁰ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

¹⁰¹ Vgl. Holz, 2007, S. 129-141

Lernen, Üben und Anwenden bieten und die Arbeitsaufgaben sollten fordernd und abwechslungsreich gestaltet sein. Auch Gruppenarbeit, Lernen von Kollegen und anderen Personengruppen sowie ein regelmäßiger sozialer Perspektivenwechsel erweitern das Wissensspektrum und fördern Veränderungen, sowohl in Denk- und Ablaufstrukturen. Doch auch das Vorgesetztenverhalten spielt eine große Rolle, denn soziale Anerkennung und Wertschätzung regen zu Anstrengung und Engagement an. Die Führungskräfte sollten sich ebenso Zeit nehmen für die Mitarbeiter, um sich ihre Probleme und Ideen anzuhören. Gerade dann, wenn ein Mitarbeiter mit einem Problem zum Vorgesetzten kommt, sollten beide sich bemühen, gemeinsam Verbesserungsvarianten herauszufinden. Doch nicht nur das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern ist entscheidend, sondern auch die innere Einstellung des Vorgesetzten. Führungskräfte sollten experimentierfreudig, offen und risikobereit sein.¹⁰²

Die genannten Maßnahmen sind Innovationsfördernd. Allerdings gibt es auch Innovationshemmnisse, die es zu vermeiden gilt. Dazu gehören z. B. ein schlechtes Arbeitsklima, eine allgemeine Arbeitsunzufriedenheit, Arbeitsplatzangst, mangelndes Vorgesetztenverhalten oder auch zu hoher Zeitdruck.¹⁰³

6. Motivation der Unternehmen ältere Menschen einzustellen

Im Zuge des bereits beschriebenen zukünftigen Mangels an qualifizierten jungen Fachkräften werden die Unternehmen auf ältere Mitarbeiter zurückgreifen müssen und angepasste Rekrutierungsstrategien entwickeln.¹⁰⁴

Betriebe müssen sich darauf einstellen, dass sie zukünftig nur noch mit einer älter werdenden Belegschaft wachsen können, denn ein alterndes und langfristig schrumpfendes Erwerbspersonenpotential wird sich in Zukunft in veränderten Belegschaftsstrukturen niederschlagen.

Klar ist aber, dass das Personal, besser gesagt sein Wissen und Können, zu den Ressourcen einer Unternehmung gehört. Wissen kann den dauerhaften Schutz von Erfolgspotentialen sichern, wenn es unternehmensspezifisch, nicht transparent, artikulierbar und dokumentierbar ist. Weiterhin muss es Wertschöpfungspotential haben und sich in unternehmensspezifischen, schwer nachvollziehbaren Prozessen herausbilden. Dies trifft auf viele der im

¹⁰² Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

¹⁰³ Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

¹⁰⁴ Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

Unternehmensalltag eingebrachten Wissensstrukturen zu und genau deshalb sind sie nicht-imitierbar, nicht-substituierbar und nicht-transferierbar.¹⁰⁵

Die heutigen Arbeitnehmer zw. 50 und 65 Jahren, die als alt in den Unternehmen eingestuft werden, sind meist noch sehr aktiv. Meist sind sie die Menschen, die sehr gut eingearbeitet sind und sich in der betrieblichen Praxis bestens auskennen. Nur die falsche Einschätzung des Leistungsvermögens sowie der unterstellte Leistungsabfall führen häufig dazu, dass der Wert der älteren, erfahrenen Arbeitnehmer unterschätzt wird. Wie an anderer Stelle bereits beschrieben, nimmt das Leistungsvermögen im Alter nicht zwingend ab, es ändert sich. Ältere Mitarbeiter besitzen durchaus hohes Potential, es muss nur aktiviert werden. Vor allem die Erfahrung, die ein älterer Mitarbeiter in ein Unternehmen einbringt, ist für Innovationen nicht nur fördernd, sondern kann sie ab und zu auch von zeit- und kostenintensiven Holzwegen abbringen.¹⁰⁶

Weiterhin ist für ein Unternehmen der Austausch zw. langjährig erfahrenen und den noch jungen Kollegen durch nichts zu ersetzen. Die Jungen bringen neue Erkenntnisse oder Verfahren ins Team ein und die Älteren fundiertes und erprobtes Basiswissen. Außerdem sind die Fähigkeiten älterer in den kommunikativen, organisatorischen und sozialen Bereichen meist besser als die der jungen Mitarbeiter. Doch nicht nur das, auch ihr Qualitätsbewusstsein, ihre Disziplin und Zuverlässigkeit sowie ihre Entscheidungs- und Führungsfähigkeit kennzeichnet die Generation über 50. Denn all das sind Eigenschaften, die sich erst im Laufe des Lebens entwickeln und durch Erfahrungen vorangetrieben werden.

6.1. Die Vorteile älterer Mitarbeiter gegenüber ihrer jüngeren Kollegen

Älteren Mitarbeiter sind häufig durch ihre jahrelange Betriebszugehörigkeit auch viel besser mit den Kollegen vernetzt, was ein deutlicher Vorteil älterer Arbeitnehmer gegenüber den Jüngeren sein kann. Dadurch kennen diese die Fähigkeiten ihrer Kollegen und wissen, wie sich über Beziehungen benötigte Ressourcen beschaffen lassen. Ein aus Schweden stammender Netzwerkansatz weißt auf die zentrale Bedeutung persönlicher Netzwerke für die Entwicklung, und das Überleben von Unternehmen hin.¹⁰⁷

Auch bei der Erschließung und Bearbeitung von Märkten ist eine ältere Belegschaft nicht zu unterschätzen. Zum einen können sie Hilfestellung bei der

¹⁰⁵ Vgl. Cappallo u.a., 2007

¹⁰⁶ Vgl. Cappallo u.a., 2007

¹⁰⁷ Vgl. Cappallo u.a., 2007

Konzeption von Produkten geben und zum anderen ist ihr Wissen bzgl. bewährter Marketingstrategien nicht zu verachten.¹⁰⁸

In der Marktforschung werden Senioren erst seit kurzer Zeit als interessante Kundengruppe wahrgenommen, deshalb stellt die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung seniorengerechter Produkte und Dienstleistungen für viele Unternehmen noch eine große Herausforderung dar. Um dieser Herausforderung gewachsen zu sein, müssen sich die Betriebe entsprechendes Know-how über Seniorenmärkte und deren Segmentierung aneignen. An dieser Stelle setzt die Bedeutung der älteren Mitarbeiter ein, denn zur Erschließung und Nutzbarmachung dieses Know-hows können sie einen großen Beitrag leisten. Sie sind eher in der Lage, sich in die Perspektive der Kunden zu versetzen, deren Motive zu erkennen und entsprechende Handlungsempfehlungen abzuleiten.¹⁰⁹

6.2. Verlust von Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen

Wie der Chef einer großen deutschen Unternehmensberatung kürzlich bemerkte: "Mein wichtigstes Kapital hat Füße. Jeden Abend verlässt es das Unternehmen. Ich kann nur hoffen, dass es am nächsten Morgen wiederkommt."¹¹⁰

Auch aktuelle Forschungen zeigen, dass der Ressource Wissen ein höheres Erklärungspotential nachgewiesen werden kann als den Ressourcen Arbeit, Kapital und Boden. In einem Unternehmen ist es also von großer Bedeutung, verfügbares Wissen allen Beteiligten jederzeit zugänglich zu machen. Die so einmal erworbenen Erfahrungen und Fähigkeiten stehen einem Betrieb jedoch nicht automatisch auch für die Zukunft zur Verfügung. Durch Umstrukturierungen, Mitarbeiterversetzungen oder aktuelle Gegebenheiten wie Stellenabbau, Pensionierung und Fluktuation geht jahrelang aufgebautes Wissen verloren. Ein Grund dafür ist, dass einer Studie der Delphi-Group zu Folge 42 Prozent des Unternehmenswissens lediglich in den Köpfen der Mitarbeiter existiert. Die Zurückgewinnung dieses Know-hows wird von führenden Fachleuten auf durchschnittlich jeweils zwei Jahresgehälter der entsprechenden Mitarbeiter geschätzt. In vielen Unternehmen führen diese hohen Kosten derzeit zu einer steigenden Sensibilität bzgl. dieses Themas. Vermehrt mündet die

¹⁰⁸ Vgl. Cappallo u.a., 2007

¹⁰⁹ Vgl. Cappallo u.a., 2007

¹¹⁰ Vgl. Trojan, 2006 [Online]

Auseinandersetzung mit dem Gedanken des Wissensverlusts bereits in konkreten Maßnahmen der Wissensbewahrung.¹¹¹

Eine ganz einfache Maßnahme um den starken Wissensverlust zu vermeiden ist z.B. die Einarbeitung des nachrückenden Mitarbeiters durch den ausscheidenden. Zum einen macht das übertragene Erfahrungs- und Handlungswissen die Einarbeitung leichter und die Einarbeitungszeit kürzer. Zum anderen bleibt zumindest ein Großteil des Know-hows im Unternehmen.

6.3. Motivation durch die Bundesregierung – Initiative 50plus

Der Bundesregierung ist bewusst, dass angesichts der alternden Erwerbsbevölkerung auf die Erfahrungen und das Engagement der Älteren nicht verzichtet werden kann, wenn die Innovationsfähigkeit der Unternehmen erhalten bleiben soll. Auf Grund der sinkenden und zugleich ältere werdenden Erwerbsbevölkerung müssen wieder mehr ältere Arbeitnehmer als bisher in den Arbeitsmarkt integriert werden. Da viele Unternehmen aber kaum noch Personen über 50 Jahre beschäftigen und fast jeder zweite der über 55-Jährigen derzeit nicht mehr berufstätig ist, ergibt sich ein doppeltes Qualifikationsproblem. Zum einen fehlen den Unternehmen und den Belegschaften die Erfahrungen und das Know-how der Generation „50Plus“. Den Älteren wiederum fehlt der Zugang zu aktuellem Wissen und Forschungsstand sowie Qualifikationen, da sie nur selten an Qualifikationsmaßnahmen teilnehmen.

Aufgrund der aufgeführten Überlegungen kommt von der Bundesregierung eine weitere Motivation, ältere Arbeitnehmer einzustellen. Die „Initiative 50Plus“ soll den Unternehmen durch folgende Maßnahmen Anreize zur Einstellung älterer Arbeitnehmer geben.

- Kombilohn für Ältere.
Dieser wird gezielt dafür eingesetzt, Ältere bei der Aufnahme einer geringer bezahlten Tätigkeit durch einen Ausgleich bei Nettolohn und Alterssicherung zu unterstützen.
- Eingliederungszuschuss für die Einstellung Älterer.
Arbeitgeber, die Ältere einstellen, können zum Lohn einen neu gestalteten Eingliederungszuschuss erhalten. Mehr zum Thema Eingliederungszuschuss folgt im Punkt 10.2.1..
- Förderung der beruflichen Weiterbildung

¹¹¹ Vgl. Trojan, 2006 [Online]

Weiterqualifizierungen werden durch Bildungsgutscheine für Beschäftigte ab dem 45. Lebensjahr erleichtert und attraktiver gemacht.

- Befristungsregelung ab dem 52. Lebensjahr
Der Abschluss eines befristeten Arbeitsvertrages wird demnach zugelassen, wenn Arbeitssuchende über 52 Jahren von der schwierigen Arbeitsmarkt-situation persönlich betroffen sind.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit
Bund, Länder, Sozialpartner und Unternehmen entwickeln gemeinsam praxisnahe Maßnahmen um die Arbeitsbedingungen für Ältere zu verbessern.
- Bundesprogramm „Perspektive 50Plus“
Diese Maßnahme fördert bundesweit 62 regionale Beschäftigungspakete zur Wiedereingliederung Ältere. Die erste Phase, die von Oktober 2005 bis Oktober 2007 andauerte, diente dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Netzwerken und Kooperationen zu verbindlichen Paktstrukturen. Die zweite Phase erstreckt sich von 2008 bis 2010. Mit ihr wird das Ziel verfolgt, möglichst viele Langzeitarbeitslose in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Mit diesen Maßnahmen zielt die „Initiative 50Plus auf einen Einstellungswandel, besonders bei den Unternehmen, denn ein gutes Unternehmen braucht alle Generationen, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen.“¹¹²

7. Motivieren der älteren Mitarbeiter durch das Unternehmen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits festgestellt wurde, sind ältere Arbeitnehmer durchaus motiviert auch bis in das höhere Alter zu arbeiten. Auch immer mehr Unternehmen erkennen, wie wichtig Humankapital ist. Denn wenn ein Unternehmen ausgezeichnete Mitarbeiter hat, die an ihren Arbeitsplatz gebunden und motiviert sind, wird das auch vom Kunde bemerkt. Das wiederum ist als große Marketing-Ressource für das Unternehmen anzusehen.¹¹³

Besonders ältere Mitarbeiter besitzen häufig großes Potential, welches in ein Unternehmen eingebracht werden kann. Doch das Potential der Arbeitnehmer muss manchmal von der Arbeitgeberseite erst aktiviert werden. Dies geschieht durch die richtige Motivation der Mitarbeiter. Denn obwohl Arbeit ein ganz

¹¹² Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Online]

¹¹³ Vgl. Holzapfel, 2004 [Online]

wichtiger Bestandteil für die Arbeitnehmer in Deutschland ist, muss das Umfeld optimiert werden um entsprechende Leistungen zu erreichen. Im Arbeitskontext wird Motivation als grundlegende Voraussetzung für Leistungserbringung, Arbeitszufriedenheit und Identifikation gegenüber dem Unternehmen angesehen. Außerdem ist die Motivation eine wichtige Variable zur Innovation, Lern- und Leistungsbereitschaft eines Arbeitnehmers. Jedoch ist der Beweggrund für eine bestimmte zielgerichtete Handlungsweise kein gegebener Zustand, sondern von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig.¹¹⁴

Die Motivation kann unterschiedlich definiert werden, eine passende Definition könnte wie folgt lauten: Der Begriff Motivation stammt aus dem lateinischen und ist die Gesamtheit aller Beweggründe, die eine Person zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Es gibt drei verschiedene Arten der Motivation, die Triebreduktion, die Anreizmotivation und die Verstärkung. Weiterhin sind zwei verschiedene Quellen der Motivation zu nennen, die vor allem im Kontext mit der Veränderungsbereitschaft stehen. Hierbei handelt es sich um die intrinsische und die extrinsische Motivation.¹¹⁵

Die intrinsische Beweggründe für das entsprechende Verhalten, entstehen durch das eigene Interesse der Person. Sie motiviert sich somit selbst. Ein Beispiel aus der Arbeitswelt könne hier sein, dass ein Mitarbeiter neugierig ist und deshalb Interesse daran hat einen neuen Arbeitsablauf ausführen möchte.¹¹⁶

Im Gegensatz zur intrinsischen, ist die extrinsische Motivation von äußeren Faktoren gesteuert. Im betrieblichen Kontext also beispielsweise vom Vorgesetzten oder der Personalabteilung, mit dem Ziel jemanden zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Als typische Beispiele der extrinsischen Motivation gelten Gehaltserhöhungen, Belobigungen, Beförderungen, aber auch die Androhung von Bestrafungen wie z.B. disziplinarische Maßnahmen. Diese Motivationsfaktoren haben im Allgemeinen eine stärkeren, jedoch kurzfristigeren Effekt, wohingegen intrinsische Faktoren eine eher langfristige Wirkung erzielen.¹¹⁷

7.1. Die verschiedenen Motivationstheorien

Die bekanntesten Motivationstheorien lassen sich im Wesentlichen in zwei Gruppen einteilen, in die Inhaltstheorien und die Prozesstheorien.

¹¹⁴ Vgl. Holz, 2007 S. 161-170

¹¹⁵ Vgl. Strasser u.a., 2006 [Online]

¹¹⁶ Vgl. Holz, 2007 S. 161-170

¹¹⁷ Vg. Müller [Online]

Bei den Inhaltstheorien werden verschiedene Motivationsklassen unterschieden. Sie versuchen zu erklären, was in einer Person oder deren Umwelt das jeweilige Verhalten erzeugt und aufrecht erhält. Diese Theorien arbeiten mit konkreten Annahmen über die Motive und Bedürfnisse jedes Individuums. Danach müsste eine Motivation älterer Arbeitnehmer erfolgen, indem die spezifischen Bedürfnisse und Motive dieser Altersklasse erkannt und entsprechend als Verstärker oder Anreiz eingesetzt werden. Die wichtigsten Vertreter der Inhaltstheorien sind Maslow mit der Bedürfnispyramide und Herzberg mit seinem Zwei-Faktoren-Modell.¹¹⁸

Die zweite Gruppe, die Prozesstheorien, beschäftigt sich mit der Frage, wie ein bestimmtes Verhalten generiert, gelenkt und erhalten bzw. unterbrochen werden kann. Sie fragt also danach, welche Prozesse Einfluss auf die Entscheidungen, Einstellungen und letztlich auch das Handeln der Mitarbeiter haben. Entscheidende Vertreter dieser Theorien sind Vroom und Adams, wobei nachfolgend nur die Gerechtigkeitstheorie von John S. Adams erläutert werden soll.¹¹⁹

7.1.1. Bedürfnispyramide nach Maslow

Das Modell von Maslow ist aufgrund seiner leichten Verständlichkeit und Handhabbarkeit besonders gut geeignet, um einen Einblick in die Motivationsproblematik zu geben, deshalb soll es an dieser Stelle kurz vorgestellt werden.

Die Bedürfnispyramide von Maslow stellt die wohl bekannteste Bedürfnisklassifikation dar. Die Pyramide baut sich aus fünf allgemeinen Klassen von Bedürfnissen auf, siehe dazu Anhang 4.¹²⁰

Die psychologischen Bedürfnisse sind primäre Bedürfnisse, wie Hunger und Schlaf, sie dienen der Selbsterhaltung. Sie haben also eine körperliche Grundlage und ihre Befriedigung ist aufgrund der Lebenserhaltung nicht zu umgehen. Diese verschiedenen primären Bedürfnisse treten unabhängig von den höher eingestuft sekundären Bedürfnissen auf. Alle nachfolgenden (Lebens-)Wünsche sind sekundäre Bedürfnisse.¹²¹

Hinsichtlich der Motivationsdynamik dieser Bedürfnisse ist festzuhalten, dass das menschliche Verhalten durch die unbefriedigten Sehnsüchte bestimmt wird, d.h. die bisher unbefriedigten, nächst höheren Bedürfnisse bilden den Motivator. Da

¹¹⁸ Vgl. Holz, 2007, S.161-170

¹¹⁹ Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

¹²⁰ Vgl. Müller [Online]

¹²¹ Vgl. Thommen u.a., 2003

die Wünsche in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen, bildet die Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse die Voraussetzung höherer Begehren.¹²²

Wird das Modell in der betrieblichen Wirklichkeit angewendet, so stößt es jedoch auf gewisse Grenzen. Zum Beispiel sind die Bedürfnisse eins bis vier in der westlichen Zivilisation weitestgehend erfüllt, so dass eine Leistungsmotivation nur noch durch die fünfte Stufe, die Selbstverwirklichung, möglich ist. Dies mag für die Mitarbeiter der oberen Führungsstufen zutreffen, aber nicht für die unteren Führungs- und Ausführungsstufen.¹²³

7.1.2. Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg

In den 50er und 60er Jahren erforschte auch Frederick Herzberg die Quellen der Mitarbeitermotivation. Dabei kam Herzberg nach umfangreichen Studien zu dem Schluss, dass die Faktoren, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirken, völlig andere sind als die, die zur Unzufriedenheit der Arbeitnehmer führen. Das heißt, die Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit führen, sind von den Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen, zu trennen, denn das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit ist nicht gleich Arbeitszufriedenheit.¹²⁴

Die Hygienefaktoren, z.B. äußere Rahmenbedingungen und Bezahlung, erzeugen nicht automatisch Motivation. Sie lösen aber bei Abwesenheit oder nur geringer Ausprägung Demotivation aus. Motivierend sind nach Herzberg z.B. die Tätigkeit selbst, Anerkennung, Verantwortung oder Entwicklungsmöglichkeiten.¹²⁵

Der Zustand der Motivation wird nach Herzberg am besten durch Job-Enrichment erreicht, nach dem der Arbeitsplatz so gestaltet wird, dass ein Höchstmaß an intrinsischer Arbeitszufriedenheit erreicht wird.¹²⁶

7.1.3. Die Gerechtigkeitstheorie von Adams

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams soll genauer betrachtet werden, da sie im Kontext mit dem Thema ältere Mitarbeiter und Motivation steht. Sie geht davon aus, dass Mitarbeiter Vergleiche zwischen Einsatz und Ertrag vornehmen. Sie vergleichen ihre Beiträge und dem daraus resultierenden Ertrag einerseits mit dem Input und den Ergebnissen der Kollegen in der gleichen Arbeitssituation

¹²² Vgl. Thommen u.a., 2003

¹²³ Vgl. Thommen u.a., 2003

¹²⁴ Vgl. Gerstenberger u.a. [Online]

¹²⁵ Vgl. Holz, 2007 S. 161-170

¹²⁶ Vgl. Gerstenberger u.a. [Online]

andererseits. Wird dabei ein Ungleichgewicht festgestellt, reagieren sie mit einer entsprechenden Anpassung.¹²⁷ Sieht der vergleichende Mitarbeiter seine Einschätzung für sich selbst als vorteilhaft an, so wird er alles tun, diesen Zustand zu erhalten. Empfindet er seine Situation allerdings als nachteilig, ist die Konsequenz für den Mitarbeiter, seine Leistung soweit zu verringern, dass die Gleichung wieder aufgeht. Zur Wiederherstellung des Gleichgewichts existieren viele verschiedene Mechanismen, als Extrembeispiele können die innere Kündigung und kontraproduktives Verhalten genannt werden.¹²⁸

7.2. Motivationsinstrumente

7.2.1. Führen als Motivation

Nach dem Ansatz der Gerechtigkeitstheorie zum Beispiel sind die Mitarbeiter insbesondere dann motiviert, wenn ihre Leistung entsprechende Würdigung erhält.

Das heißt, sie sind gewillt, Leistungen für den Arbeitgeber zu erbringen, erwarten aber von diesem auch entsprechende Würdigung der Leistung. Daher ist die mangelnde Motivation älterer Arbeitnehmer häufig darauf zurückzuführen, dass sein Einsatz für das Unternehmen zu wenig Anerkennung von seitens der Unternehmensführung erhält.¹²⁹

Wie also können insbesondere ältere Mitarbeiter richtig motiviert werden und zu mehr Flexibilität sowie Lern- bzw. Veränderungsbereitschaft angeregt werden?

Bei der Beantwortung dieser Frage nehmen Führungskräfte und Management der Unternehmen eine Schlüsselfunktion ein, denn Motivation beginnt im Alltag. Die Leistungen sowie engagiertes Verhalten der Mitarbeiter müssen gewürdigt werden. Die einfachsten Instrumente, um Mitarbeiter zu motivieren, sind Lob und Anerkennung. Einfach einmal "Danke" oder "Gut gemacht" sagen, das erfordert weder Geld noch Zeit.¹³⁰ Doch in der Realität ist es häufig so, dass den Mitarbeitern, die schon sehr lange in einem Unternehmen tätig sind und ihre Arbeit gut und unauffällig erledigen, sehr wenig bzw. sehr selten Aufmerksamkeit entgegengebracht wird.¹³¹ Hohe Leistungen werden meist nur dann erbracht, wenn der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und seiner eigenen Tätigkeit im Unternehmen identifizieren kann. Diese Verbindung kann über den Vorgesetzten hergestellt werden, indem dieser als Vorbild agiert. Gute Vorgesetzte leiten zum

¹²⁷ Vgl. Thommen u.a., 2003

¹²⁸ Vgl. Gerstenberger u.a. [Online]

¹²⁹ Vgl. Holz, 2007 S. 161-170

¹³⁰ Vgl. Holzapfel, 2004 [Online]

¹³¹ Vgl. Holz, 2007 S. 161-170

selbständigen Handeln an und motivieren den Mitarbeiter, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen. Sie handeln gerecht und erzeugen durch Emotionen entsprechende Motivation des Mitarbeiters.¹³²

Im Zusammenhang mit dem Thema Motivation, sollte die Demotivation nicht außeracht gelassen werden, denn sie ist im Kontext strukturelle Veränderungen von hoher Bedeutung. Demotivierende Handlungen oder Bemerkungen fallen bei den Mitarbeitern meist stärker ins Gewicht als motivierende Anreize. Eine unsachgemäße Bemerkung oder eine herabwürdigende Geste können weitreichendere negative Wirkungen haben als ein Lob. Aus diesem Grund sollte Führungskräfte mehr darauf achten, demotivierendes Verhalten zu reduzieren. Gerade im Umgang mit älteren Mitarbeitern sollte der Vorgesetzte sensibel mit Aussagen das Alter betreffend sein.¹³³

Doch nicht nur unsachgemäße Äußerungen sind demotivierend, auch fehlende Mitarbeitergespräche beeinträchtigen die Motivation. Den Mitarbeitern fehlen häufig die Feedbacks zu ihrer Arbeit oder persönlichen Fortschritten von Seiten der Vorgesetzten. Werden die Arbeitnehmer mehr in Unternehmensprozesse einbezogen, wirkt sich das meist auch motivierend auf ihre Arbeitseinstellung aus. Sie wollen als Mensch wahrgenommen werden, nicht nur als Arbeitskraft.¹³⁴

Um den Arbeitnehmer also zu motivieren muss der Vorgesetzte ihn fair behandeln und ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich der Mitarbeiter wohl fühlen kann.

Die Wertschätzung und Aufmerksamkeit, das Aufzeigen von Perspektiven sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche sind kosten- und zeitgünstige Mittel zur Motivation vor allem älterer Mitarbeiter.¹³⁵

7.2.2. Flexible Arbeitszeitmodelle als Leistungsmotivation

Das AGG verbietet den Arbeitgebern zwar mit Arbeitnehmern abweichende Arbeitsbedingungen nur wegen des Alters zu vereinbaren. Es besteht jedoch die Chance, durch eine spezielle Vereinbarung, die auf dem Wunsch des Arbeitnehmers beruht, das Arbeitsverhältnis kreativ zu gestalten. An dieser Stelle sollen besonders spezielle Arbeitszeitmodelle berücksichtigt werden, welche die veränderte Situation älter werdender Mitarbeiter beachten. Vereinbaren können

¹³² Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

¹³³ Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

¹³⁴ Vgl. Holzapfel, 2004 [Online]

¹³⁵ Vgl. Holz, 2007, S. 161-170

die Arbeitnehmer und Arbeitgeber diese in Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Individualabsprachen.¹³⁶

Für das praktizieren solcher Arbeitszeitmodelle, lassen sich mehrere Gründe aus Unternehmenssicht unterscheiden. Zum einen kann damit eine explizit auf die Bedürfnisse der älteren Arbeitnehmer ausgerichtete Personalpolitik verfolgt werden. Zum anderen besteht in vielen Unternehmen derzeit die Notwendigkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu erhalten, was mit den flexiblen Arbeitszeitmodellen ermöglicht werden kann. Weiterhin kann mit dem gleitenden Übergang in den Ruhestand die Nachfolgeregelung verbessert werden.¹³⁷

Auch die Arbeitnehmer fordern ein immer höheres Maß an Flexibilität, welches ihnen Entscheidungsfreiräume schafft. Sie wünschen sich Arbeitszeitmodelle, die ihnen erlauben, die zeitlichen Bedingungen für den Austritt aus dem Berufsleben, soweit es möglich ist, ihren persönlichen Belangen anzupassen. Außerdem entspricht weder eine starre Altersgrenze, die den Eintritt in den Ruhestand festlegt, noch ein abrupter Wechsel, der keine allmähliche Anpassung an die veränderte Lebenssituation zulässt, den Bedürfnissen der Arbeitnehmer.¹³⁸

Beispiele für besondere, derzeit kaum genutzte Arbeitszeitmodelle, die den veränderten Beschäftigungsverhältnissen der Älteren und den veränderten Bedürfnissen Rechnung tragen, können z.B. die Vereinbarung von Arbeitszeitkorridoren, Arbeitszeitautonomie, Vertrauensarbeitszeit oder auch Lebensarbeitszeitkonten sein.¹³⁹

7.2.2.1. Arbeitszeitkorridore

Das Modell der Arbeitszeitkorridore ist im Unterschied zur Gleitzeitarbeit eine Möglichkeit der Flexibilisierung, bei der vorrangig der Arbeitgeber über die Arbeitszeitgestaltung verfügt. Die Vereinbarung von Arbeitszeitkorridoren ist eine Entscheidung über die wöchentliche Arbeitszeit und die Entlohnung. Wird diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung in einem Unternehmen genutzt, legt der Arbeitgeber die zulässige Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit fest. Zusätzlich werden tägliche Mindestarbeitszeiten sowie tägliche Höchstarbeitszeiten festgelegt, je nach Arbeitsanfall wird die entsprechende tägliche Arbeitszeit dann vom Arbeitgeber vorgegeben.¹⁴⁰ Entsprechend der Vereinbarung kann die tatsächliche Wochenarbeitszeit recht kurzfristig angekündigt werden. Seit

¹³⁶ Vgl. Sättele, 2007

¹³⁷ Vgl. Spilker, 1997

¹³⁸ Vgl. Spilker, 1997

¹³⁹ Vgl. Sättele, 2007

¹⁴⁰ Vgl. Sättele, 2007

Oktober 2006 können betrieblich solche Arbeitszeitkorridore von bis zu 45 Stunden wöchentlich oder Rahmenarbeitszeiten von bis zu 12 Stunden täglich in der Zeit von 6-20Uhr eingeräumt werden.¹⁴¹ Für die anfallenden Überstunden werden meist Ausgleichzeiträume von einem bis maximal zwei Jahren vereinbart, um auf die durchschnittliche wöchentliche (Tarif-)Arbeitszeit zu kommen. Der Arbeitszeitkorridor kann natürlich nur im Rahmen des jeweils geltenden Tarifvertrages gestaltet werden.¹⁴² Für die Produktionsmitarbeiter wird dieses Arbeitszeitmodell das einzige sein, welches auf die Dauer praktikabel ist.¹⁴³

7.2.2.2. Arbeitszeitautonomie

Bei dieser Form der Arbeitszeitflexibilisierung kann der Mitarbeiter seine Einsatzzeiten im Rahmen bestimmter Zeitspannen selbst planen. Hierbei muss allerdings darauf geachtet werden, die Arbeitszeitenzeiten mit den Kollegen abzustimmen, sodass immer der Mindestbedarf an Arbeitskräften zur Verfügung steht. Der Arbeitgeber kann ausschließlich eine Mindestanwesenheit in den von ihm bestimmten Zeiten vorgeben. Aber meist ist bei dieser Form die Arbeitszeit nicht mehr vertraglich geregelt. Der Arbeitnehmer entscheidet selbst darüber, ob er die Mindestanwesenheit zu Beginn der „Öffnungszeiten“ arbeitet oder ob er erst am Ende der „Öffnungszeiten“ seine Anwesenheit bekundet ist ihm überlassen.¹⁴⁴

Völlig grenzenlos ist aber auch diese Arbeitszeitfreiheit nicht. Denn auch in Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten muss auch immer das Arbeitszeitgesetz in Betracht gezogen werden, welches dem Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer verpflichtet ist und insbesondere die bekannte Tageshöchstarbeitszeit von 10 Stunden zzgl. Arbeitsunterbrechungen und Pausen beinhaltet. Weitere Grenzen die Arbeitszeitautonomie betreffend ergeben sich aus den übernommenen Aufgaben. So muss z.B. zu bestimmten Zeiten ein Kundenservice bereitstehen oder ein Projekt termingerecht abgeschlossen werden. Um dieses einzuhalten muss eine regelmäßige Absprache mit den Kollegen stattfinden.¹⁴⁵

Aus den oben genannten Gründen findet diese Form der Arbeitszeitflexibilisierung besonders bei leitenden Angestellten Anwendung. Hierbei spielt die Arbeitszeit keine Rolle mehr, im Vordergrund stehen hier die

¹⁴¹ Vgl. Jungheim, 2006 [Online]

¹⁴² Vgl. Krone, 2004 [Online]

¹⁴³ Vgl. Sättele, 2007

¹⁴⁴ Vgl. Sättele, 2007

¹⁴⁵ Vgl. Hoff, 3/2001

Leistungen und Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters, der diese Form der Arbeitszeitflexibilisierung in Anspruch nehmen kann. Häufig sind bei diesen Beschäftigten Vergütungssysteme vorhanden, die eine hohe variable Leistungs- bzw. Erfolgskomponente beinhalten.¹⁴⁶

7.2.2.3. Vertrauensarbeitszeit

Kerngedanke dieses Modells ist die eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit durch die Beschäftigten selbst.¹⁴⁷ Dem Arbeitnehmer ist vollständig selbst überlassen, wann er arbeitet. Ihm wird nur ein Zeitrahmen und eine regelmäßige Wochenarbeitszeit vorgegeben, die Einteilung dieser liegt bei ihm. Der Arbeitnehmer koordiniert demnach selbst seine Arbeits- und Freizeitphasen.¹⁴⁸

Der Arbeitgeber verzichtet sowohl auf die Erfassung als auch auf die Kontrolle der Arbeitszeit. Die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter kann demnach auch nicht mehr anhand der Zeit erfolgen, die für die Erledigung einer Aufgabe benötigt wird. Statt dessen erfolgt die Leistungsbeurteilung bei diesem Arbeitszeitmodell auf Grundlage des Arbeitsergebnisses.¹⁴⁹

Auf beiden Seiten, sowohl Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite, findet das Modell der Vertrauensarbeitszeit Befürworter. Für den Arbeitgeber steht besonders die Variabilität und damit die Anpassungsfähigkeit der Arbeitszeiten an die Betriebsinteressen im Vordergrund und der Arbeitnehmer sieht seinen Vorteil in der gestiegenen Selbstständigkeit und Zeitsouveränität.¹⁵⁰

Den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer wird dieses Modell der Arbeitszeitflexibilisierung aber nur so lange gerecht, wie sie mit einer erhöhten Arbeitsbelastung umgehen können.¹⁵¹

7.2.2.4. (Lebens-)Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind eine langfristig angesetzte Form der Arbeitszeitflexibilisierung, da hierbei die Arbeitsstunden eines Arbeitnehmers langfristig verwaltet werden.¹⁵² Diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ermöglicht die stetige Arbeitszeit eines Mitarbeiters bei fester monatlicher

¹⁴⁶ Vgl. Daum u.a., 2007

¹⁴⁷ Vgl. Zeitbüro NRW, 2008 [Online]

¹⁴⁸ Vgl. Sättele, 2007

¹⁴⁹ Vgl. Necati [Online]

¹⁵⁰ Vgl. BEST-ZEIT – IW Köln, 2003 [Online]

¹⁵¹ Vgl. Sättele, 2007

¹⁵² Vgl. Fischer, 2007 [Online]

Entlohnung innerhalb eines bestimmten Rahmens zu variieren und langfristig über einen festgelegten Zeitraum mittels Zeitguthaben oder Zeitschulden auszugleichen. Der Ausgleichszeitraum kann einen Monat, aber auch ein Jahr, mehrere Jahre oder ein ganzes Arbeitsleben betragen. Auf den Arbeitszeitkonten, welche häufig mit einer zeitlichen Obergrenze versehen sind, z.B. +/- 320 Arbeitsstunden bei der Continental AG im Jahr 2007, werden demnach Abweichungen von der vertraglichen Arbeitszeit festgehalten.¹⁵³ Die angesammelten Überstunden kann der Mitarbeiter dann je nach Verlangen unmittelbar vor Beginn der Rente entweder in Form von vollständiger Freistellung oder für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand benutzen. Der Arbeitnehmer hat hierbei keine Reduzierung seines Gehalts zu befürchten.¹⁵⁴

Als Grundlage für die Umsetzung dieses Modells der Flexibilisierung der Arbeitszeit muss eine detaillierte Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossen werden. Der Mitarbeiter muss in dieser Vereinbarung erklären, dass seine Überstunden und eventuelle Sonderzahlungen in ein Arbeitszeitkonto einbringt. Der Arbeitgeber verpflichtet sich in der Vereinbarung die angesammelten Stunden mit einem bestimmten Betrag zu vergüten.¹⁵⁵

Weiterhin sollte in dem Vertrag dieses Modell betreffend festgelegt werden, wie viele Stunden pro Jahr auf das Arbeitszeitkonto transferiert werden dürfen und welche Modalitäten im Falle eines Ausscheiden vor Rentenbeginn gelten sollen.¹⁵⁶

Die stärkste Verbreitung hat bislang aber noch nicht das Lebensarbeitszeitkonto sondern das Jahresarbeitszeitkonto, bei dem das Zeitkonto innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden muss.¹⁵⁷

7.2.2.5. Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle

Mit Hilfe der flexiblen Arbeitszeitmodelle ist es in erster Linie möglich, die traditionellen und starren Arbeitszeitregelungen beweglicher zu gestalten, wodurch besser auf brachen-, betriebs- und mitarbeiterspezifische Umstände und Bedürfnisse reagiert werden kann.¹⁵⁸

Durch die flexiblen Arbeitszeitgestaltung soll außerdem sichergestellt werden, dass die Erfahrungen, die Kompetenzen und das Wissen der älteren

¹⁵³ Vgl. Daum u.a., 2007

¹⁵⁴ Vgl. Sättele, 2007

¹⁵⁵ Vgl. Fischer, 2007 [Online]

¹⁵⁶ Vgl. Sättele, 2007

¹⁵⁷ Vgl. Daum u.a., 2007

¹⁵⁸ Vgl. Gienke u.a., 2007

Arbeitnehmer möglichst langfristig im Unternehmen bleiben. Weiterhin wird das Ziel verfolgt, die Arbeitsfähigkeit sowie die Gesundheit der Älteren zu verbessern, indem die Belastung reduziert wird. Dadurch wird gleichzeitig mehr Arbeitszufriedenheit bei den Arbeitnehmern hergestellt, was wiederum zur Verbesserung der Motivation führt.¹⁵⁹

Durch die Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung entstehen dem Arbeitgeber noch weitere Vorteile. Nicht nur, dass der Mitarbeiter durch die flexible Einteilung seiner Arbeitszeit motivierter ist und dadurch seine Arbeitszufriedenheit steigt, er verschwendet auch weniger Zeit, denn besonders im Fall der Vertrauensarbeitszeit ist es die echte Arbeitszeit die zählt, da die Leistungsbewertung ergebnis- statt zielorientiert stattfindet. Weiteren Nutzen bringen die flexiblen Modelle dem Unternehmen dahingehend, dass die persönliche Arbeitszeit an Betriebsinteressen angepasst werden kann, sodass Arbeitszeiten bedarfsorientiert gestaltet werden können. Das bedeutet vor allem, dass die Arbeitszeit entsprechend der Auftragslage verteilt werden kann.

Außerdem entsprechen flexible Arbeitszeitmodelle den Rationalisierungsinteressen der Arbeitgeber. Zum einen besteht die Möglichkeit, Zeiterfassungskosten einzusparen, besonders im Fall der Vertrauensarbeitszeit und zum anderen werden durch eine Entflechtung der allgemeinen Betriebszeiten und der individuellen Arbeitszeit längere Betriebsmittelnutzungszeiten erwartet.¹⁶⁰

Doch nicht nur die Vorteile für die Arbeitgeber sollen betrachtet werden, sondern auch die der Arbeitnehmer. Denn wirken die neuen Modelle in keiner Weise positiv für die Mitarbeiter, werden diese sie nicht akzeptieren und sich dagegen wehren.

Zu den Vorteilen, die sich für die Belegschaft ergeben, gehören z.B., dass sich die Möglichkeit ergibt, Familie und Beruf durch die flexible Arbeitszeit besser miteinander zu vereinbaren. Ein weiterer Nutzen entsteht dem Arbeitnehmer durch die Chance der freien Zeiteinteilung und der spontanen Anpassungsfähigkeit, sofern dies mit der Unternehmensleitung vereinbart ist. Die bereits genannte Steigerung der Motivation ist nicht nur zum Vorteil für die Arbeitgeber, auch die Mitarbeiter selbst haben dadurch mehr Freude an der Arbeit. Ebenso erhöht die steigende Selbständigkeit, die durch die

¹⁵⁹ Vgl. Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion der Universität Karlsruhe [online]

¹⁶⁰ Vgl. Korndörfer, 2003

Zeitsouveränität entsteht, die Motivation der Arbeitnehmer und wirkt sich somit positiv auf ihre Arbeitsleistung aus.¹⁶¹

Der Einsatz eines flexiblen Arbeitszeitmodells sollte von den Unternehmen grundsätzlich in Betracht gezogen werden. Sie ist nur dort nicht sinnvoll, wo über das ganze Jahr hinweg eine 100prozentige Auslastung des Betriebes gegeben ist, da in diesem Fall die Möglichkeit des Zeitausgleiches entfällt.¹⁶²

7.3. Weiter Motivationsinstrumente

Der Arbeitsmarkt der heutigen Zeit braucht schon aus Gründen der ökonomischen Vernunft Arbeitnehmer aller Generationen, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Jüngere und Ältere sollte gleichermaßen einen Anspruch auf aktive Teilnahme und Teilhabe am Arbeitsleben zustehen.

Aus diesem Grund ist es wichtig, nicht nur ältere Arbeitnehmer zu motivieren, sondern zugleich auch die jüngeren Mitarbeiter. Ihre Leistung muss ebenso anerkannt werden und ihnen müssen Karrierewege außerhalb der klassischen Laufbahngestaltung gezeigt werden, um sie im Unternehmen zu halten.¹⁶³

Die Punkte 7.3.1. und 7.3.2. werden sich mit Maßnahmen auseinandersetzen, die insbesondere der Motivation Jüngerer gilt und die zu einer gegenseitigen Akzeptanz zwischen Jung und Alt im Unternehmen beitragen können.

7.3.1. Leistungsgerechte Vergütung

Den alterskulturellen Wandel und den sich daraus ergebenden Konsequenzen kann nur adäquat begegnet werden, wenn auch die traditionellen Lohn- und Gehaltssysteme an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden. Die derzeitige Lohnpolitik, der steigenden Lohnkosten mit zunehmendem Alter und Betriebszugehörigkeit zum Beispiel, erzeugt auch unter den Mitarbeitern mit geringerem Alter und geringerer Betriebszugehörigkeit ein Ungerechtigkeitsempfinden.¹⁶⁴

Da das Einfrieren bzw. die Reduzierung von Gehältern aber seit jeher ein Tabuthema ist, besteht die Notwendigkeit der Neuausrichtung vor allem in der Gestaltung neuer Karrieremodelle.¹⁶⁵

¹⁶¹ Vgl. BEST-ZEIT – IW Köln, 2003 [Online]

¹⁶² Vgl. Fachverband Maschinen und Metallwaren Industrie, 2008 [Online]

¹⁶³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Online]

¹⁶⁴ Vgl. Holz, 2007, S. 161- 170

¹⁶⁵ Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

Aus diesem Grund gehen die Unternehmen nach und nach dazu über, leistungsbezogene Vergütungssysteme einzuführen, sodass die Bezahlung unabhängig von Alter und Betriebszugehörigkeit ist. Doch besonders in Deutschland gestaltet es sich durch die starren und zum Teil sehr detaillierten Flächentarifverträgen schwer, die vorhandenen Systeme umzustellen. Sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst sollten leistungsabhängige Vergütungsbestandteile in Zukunft vorrangig gegenüber der nicht flexiblen Vergütung behandelt werden, denn der Wohlstand hängt langfristig von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Menschen ab. Daher sollte es gelingen, Freiräume zu schaffen, in denen sich das Leistungsprinzip entfalten kann, welches unabhängig vom individuellen Alter stärker nach der individuellen Leistung sowie dem jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg ausgerichtet ist.¹⁶⁶

Bestandteile einer Entgeltpolitik, welche die erbrachte Leistung berücksichtigen können u.a. Leistungszulagen, leistungsabhängige Vergütungsbestandteile im Außendienst oder auch Arbeitsprämien für herausragende Leistungen sein. Damit die leistungsgerechte Vergütung allerdings langfristig erfolgreich und motivierend wirkt, muss sie den Interessen des Unternehmens sowie denen der Mitarbeiter gerecht werden. Um das sicherzustellen, sollten folgende Grundsätze beachtet werden. Ein gutes Vergütungssystem muss

- von den Mitarbeitern als gerecht empfunden,
- flexibel gehandhabt werden können,
- einfach und transparent sein,
- Anreiz und Belohnung ermöglichen und
- anforderungs- und leistungsorientiert sein.

Dieses sind die Grundvoraussetzungen eines erfolgreichen Vergütungssystems. Natürlich können nicht immer alle Bedürfnisse eines jeden Mitarbeiters berücksichtigt werden, werden jedoch die oben genannten Punkte weitestgehend eingehalten, akzeptieren die Arbeitnehmer auch das System der leistungsgerechten Vergütung. Ein Problem, welches es an dieser Stelle noch zu berücksichtigen gilt, ist die unmögliche Vergleichbarkeit jedes einzelnen Arbeitsplatzes und Arbeitnehmers. Um ein gewisses Maß an Gerechtigkeit zu schaffen, sollte daher eine praktikable Zahl von Vergütungsgruppen geschaffen werden. Innerhalb jeder Gruppe sollte so viel Flexibilität möglich sein, dass die

¹⁶⁶ Vgl. Holz u.a., 2007, S15-22

individuellen Unterschiede vergleichbarer Mitarbeiter in einer gewissen Bandbreite berücksichtigt werden können.¹⁶⁷

Ziel einer jeden Lohn- und Gehaltspolitik sollte ein motivierendes Anreizsystem sowie eine Flexibilisierung der Personalkosten über erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung sein, welche zudem die veränderliche Leistung der Mitarbeiter berücksichtigt. Grundlage einer leistungsgerechten Vergütung sollte eine jährliche Leistungsbeurteilung aller Mitarbeiter bilden. In dieser Beurteilung sollten Kriterien, wie z.B. erforderliches Wissen und Können, einschließlich Ausbildung, fachliche Anforderungen, analytische Fähigkeiten und Kreativität sowie Kommunikation und Zusammenarbeit eingeschätzt werden. Ebenfalls gilt es Entscheidungsrahmen, fachliche Verantwortung und die Einflussnahme auf den Unternehmenserfolg zu beurteilen. Durch diesen Beurteilungsrahmen spielt, bei der Entscheidung über die Entgeltgruppe, das Alter keine Rolle. Somit ist die leistungsgerechte Vergütung nicht nur für junge Mitarbeiter ein Motivationssystem.

7.3.2. Neue bzw. veränderte Laufbahn- und Karrieremodelle

Karrierechancen werden meist mit einem positionellen Aufstieg verbunden und damit gehen ganz bestimmte Erwartungen einher, z.B. ein höheres Ansehen und höheres Entgelt. Diese Karrieremuster werden als vertikale Laufbahnen oder auch als klassische Karrieren bezeichnet.¹⁶⁸

Aufgrund der klassischen Karrierelaufbahn sind Führungspositionen in Zeiten alternder Belegschaften, sofern sie einmal erreicht wurden, möglicherweise langjährig besetzt. Um den Mitarbeitern aber dennoch eine Entwicklungsmöglichkeit zu bieten, sind alternative Laufbahnmodelle erforderlich, die flexible und abwechslungsreiche Karrieren außerhalb der klassischen Führungspositionen ermöglichen. Den Mitarbeitern müssen neue Perspektiven für die berufliche Laufbahn aufgezeigt werden. Dafür bietet sich die Einführung von Fach- und Projektlaufbahnen an. Die Fachlaufbahn orientiert sich am Aufstiegsgedanken, die Projektlaufbahn hingegen ergänzt die hierarchische Organisationsstruktur und wird daher als horizontale Karriere bezeichnet. Auch diese kann mit mehr Ansehen, mehr Entgelt und Vergünstigungen der Arbeitsbedingungen einhergehen. Bei der horizontalen Karriere, sind regelmäßige Wechsel der Positionen und Tätigkeiten möglich und sollten durch

¹⁶⁷ Vgl. Allgeier u.a., 2003

¹⁶⁸ Vgl. Böck, 2002

das Unternehmen auch gefördert werden, denn dadurch wirkt dieses Karrieremodell besonders fluktuationshemmend. Eine hohe Fluktuation entsteht meist durch mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten und die damit verbundene Unzufriedenheit der Mitarbeiter, welche wiederum einen Motivationsverlust mit sich bringt. Durch diese Tatsache entwickelt der Mitarbeiter meist Ambitionen sich anderweitig umzusehen. Horizontale Karrieren bieten somit die Möglichkeit den Weiterentwicklungswunsch des Mitarbeiters nachzukommen und somit qualifizierte Angestellte im Unternehmen zu halten und von deren Flexibilität und Erfahrung zu profitieren.¹⁶⁹

Eine weitere Möglichkeit eines veränderten Karrieremodells ist die Bogenkarriere. Die traditionelle Methode, die der horizontalen Karrieren verfolgt das Schema nach dem der Berufseintritt zw. dem 25. und dem 30. Lebensjahr erfolgt. Bis ca. 45 Jahre besteht die Möglichkeit Karriere zu machen. Auf dem bis dahin erreichten Niveau wird dann auch in die Rente eingetreten. Eine Bogenkarriere besteht darin, dass Gehälter und Position nicht wie bei der horizontalen Karriere stetig bis zum Ende der Erwerbsfähigkeit steigen, sondern dass ab einem gewissen Arbeitsalter geringere Verantwortungsbereiche und damit einhergehend auch rückläufige Vergütungen möglich sind. In Zukunft wird sich die Vergütung nicht mehr ausschließlich an dem Senioritätsprinzip orientieren können, sondern unabhängig vom individuellen Alter wird sie sich stärker nach der individuellen Leistung sowie dem jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg richten.¹⁷⁰

Vorraussetzung für die Einführung alternativer Laufbahnmodelle ist allerdings, dass die horizontalen Karrieren den traditionellen Laufbahnen gleichgestellt sind und diese Gleichstellung auch von der Belegschaft akzeptiert wird.

8. Altersgerechtes Arbeiten

Da die Unternehmen aufgrund des zukünftig zu erwartenden Mangels an qualifizierten jüngeren Fachkräften zwangsläufig auch auf ältere Arbeitnehmer zurückgreifen müssen, gehören eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung sowie weitere verschiedene Instrumente zu Themen wie Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance, Laufbahngestaltung oder Kompetenzentwicklung zukünftigen zum Standart eines jeden Unternehmens.¹⁷¹

¹⁶⁹ Vgl. Deller u.a., 2008

¹⁷⁰ Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

¹⁷¹ Vgl. Holz u.a., 2007, S. 15-22

Eine verlängerte Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter ist in vielen Bereichen eines Unternehmens meist nur dann denkbar, wenn die älteren Mitarbeiter den Leistungsanforderungen gerecht werden können. Dies ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht durch die Betriebe beeinflussbar.¹⁷²

Auf jüngere Mitarbeiter wird speziell in Betrieben mit getakteten Fließmontagen gesetzt, da in solchen Arbeitssystemen eine Verweildauer bis ins Rentenalter als unrealistisch angesehen wird. Spezielle Arbeitsplätze für Ältere gibt es in diesen Betrieben kaum noch und eine Umsetzung aus der Montage ist auch fast nicht mehr denkbar, da Schonarbeitsplätze nicht mehr existieren. Speziell in solchen Betrieben ist ein Umdenken und eine Anpassung der Arbeitsplätze durch das zukünftig steigende Durchschnittsalter erforderlich. Zur Bewältigung der Arbeitsanforderung der Betriebe mit hauptsächlich älteren Arbeitnehmern müssen entsprechende Maßnahmen in den Bereichen Gesundheitsschutz, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und Qualifikation vollzogen werden.¹⁷³

Eine generelle Bewertung der Organisationsformen auf ihre Tauglichkeit für ältere Arbeitnehmer ist allerdings nicht möglich, da die Anforderungen an die Arbeitskraft immer vom zu realisierenden Arbeitsinhalt und der konkreten Gestaltungssituation abhängt. Im folgenden können Anreize für Arbeitsplatzgestaltungsmöglichkeiten gegeben werden, welche die Leistungsfähigkeit der Älteren eventuell positiv beeinflussen können.

8.1. Tätigkeitsformen im Vergleich

Wie einführend schon beschrieben, gibt es Unternehmensbereiche, in denen es derzeit noch schwer vorstellbar ist, dass dort Menschen dauerhaft bis zu ihrem Eintritt ins Rentenalter arbeiten. Der Montagebereich ist ein solches Einsatzgebiet. In anderen Aufgabenbereichen wiederum ist der Einsatz älterer Mitarbeiter von derzeit kaum erfasstem Vorteil. Zum Beispiel können ältere Arbeitnehmer im Marketing bei der Erschließung und Bearbeitung neuer Märkte helfen. Insbesondere bei der Erschließung und Nutzbarmachung des Know-hows über interessante Seniorenmärkte, können Ältere einen wesentlichen Beitrag leisten. Sie sind eher in der Lage sich in die Kundenperspektive zu versetzen,

¹⁷² Vgl. Bulling u.a., 1996

¹⁷³ Vgl. Bulling u.a., 1996

deren Motive zu verstehen und daraus entsprechende Handlungsempfehlungen zu geben.¹⁷⁴

An dieser Stelle soll auch auf eine Studie von P. B. Warr von 1996 eingegangen werden, in der die Arbeitsprozesse in vier Klassen von Arbeitsaufgaben zerteilt werden, um altersbezogene Aufgabentypen zu unterscheiden. Diese Klassifizierung bildet somit einen guten Überblick darüber, welche Einsatzmöglichkeiten für Ältere bestehen. Zum einen gibt es nach Warr Arbeitsaufgaben die wissensbasierte Urteile erfordern. Dazu zählen im Allgemeinen das Anlernen, das Unterweisen, das Planen und das Kontrollieren sowie registrierende und beratende Tätigkeiten. Diese Aufgaben profitieren vom Alter, setzen allerdings voraus, dass sich der Mitarbeiter ständig weiterbildet. Zur zweiten Klasse gehören Arbeitsaufgaben mit hohen Anforderungen an kontinuierliche und schnelle Informationsverarbeitung. Diese Arbeitstätigkeit wird mit zunehmenden Alter als kritisch eingestuft und sollte daher nicht unbedingt mit älteren Mitarbeitern besetzt werden. Als dritte Kategorie nennt Warr Arbeitsaufgaben mit steigenden Schwierigkeiten in der Informationsverarbeitung oder physischen Fähigkeiten. Auch diese Form der Arbeitstätigkeit, die z.B. einen Krankenpfleger betrifft, ist im Alter als kritisch zu beurteilen. Als letztes sind die altersneutralen Aufgaben zu nennen, bei denen die Arbeit Routine ist und der sich Anspruch an Geist und Körper im Rahmen halten. Als Beispiele dieser Arbeitsaufgaben können z.B. die Berufe des Verkäufers oder eines einfachen Sachbearbeiters aufgeführt werden. Tätigkeiten dieser Art lassen sich auch noch im höheren Alter ausführen.¹⁷⁵

8.2. Gesundheitliche Aspekte älterer Mitarbeiter

„Nur wer gesund ist und bleibt, hat Spaß am Arbeiten und kann leistungswillig und innovativ sein.“¹⁷⁶

Viele Fakten, die dieses Thema betreffen, wurden bereits in Vorhergehenden Kapiteln angesprochen. Generell ist mit zunehmendem Alter festzustellen, dass zentrale Körperfunktionen, wie z. B. Muskelkraft, Geschicklichkeit sowie Seh- und Hörfähigkeit, einem Abbau unterliegen. Ursachen für diese altersbedingten Veränderungen ist entweder der normale Verschleiß oder die extreme Belastung während des Arbeitslebens.

¹⁷⁴ Vgl. Cappallo u.a., 2007

¹⁷⁵ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

¹⁷⁶ Vgl. Projekt ALBA. Generation 50+ [Online]

An dieser Stelle gilt es auch erneut zu betonen, dass ältere Beschäftigte nicht häufiger krank sind als ihre jüngeren Kollegen. Sind sie aber einmal krank, dann meist länger. Die in vielen Betrieben höheren krankheitsbedingten Fehlzeiten älterer Mitarbeiter sind hauptsächlich auf die Gruppe der Langzeit- und chronisch Kranken zurückzuführen.¹⁷⁷

Um die Fehlzeiten abzubauen, sollten unter anderem besonders Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz beachtet und vollzogen werden. Dadurch können Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren reduziert werden. Außerdem verbessert der Abbau von Fehlzeiten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus ist es von Vorteil z. B. die körperliche Fitness der Arbeitnehmer durch Sportangebote zu fördern oder durch Anti-Stress-Seminare psychischen Fehlbelastungen entgegenzuwirken. Auch gesundheitsfördernde Maßnahmen der Arbeitsorganisation sind zur Reduzierung der Krankheitsfälle sinnvoll.¹⁷⁸

Weitere körperliche Einflüsse auf die Arbeitsleistung wurden bereits in Punkt 4. Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer behandelt. Auch im folgenden Kapitel Arbeits-(platz-)gestaltung werden gesundheitliche Aspekte der Arbeitsleistung aufgegriffen.

8.3. Arbeits-(platz-)gestaltung

Das Thema altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung gewinnt eine neue Dimension. Es gilt nicht mehr nur aktuelle Gefahren und Belastungen am Arbeitsplatz zu minimieren, sondern die Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass über eine gesamte Lebensarbeitszeit hinweg keine psychischen und physischen Einschränkungen entstehen.¹⁷⁹ Grundsätzlich kann jede Form der Arbeitsplatzgestaltung, die eine Entlastung der Arbeit bzw. für den Arbeitnehmer darstellt, einen motivierenden Effekt haben.¹⁸⁰

Aus arbeitspsychologischer Sicht muss eine präventive Arbeitsplatzgestaltung immer darauf ausgerichtet sein, negative Beanspruchungsfolgen in Form von bleibenden Schäden und arbeitsbedingten Erkrankungen zu vermeiden. Z. B. ist aus der Arbeitsmedizin bekannt, dass einseitige Belastungen, die an sich vom

¹⁷⁷ Vgl. Projekt ALBA. Generation 50+ [Online]

¹⁷⁸ Vgl. Projekt ALBA. Generation 50+ [Online]

¹⁷⁹ Vgl. Happe 2007

¹⁸⁰ Vgl. Holz, 2007 S. 161-170

Organismus toleriert werden bei langandauernder Tätigkeitsdauer zu Beschwerden und Krankheiten führen. In diesem Fall können Verschleißerscheinungen des Stütz- und Bewegungsapparates auftreten. Die Arbeitsgestaltung sollte daher so gestaltet sein, dass ein ständiger Belastungswechsel vollzogen wird.

Um den Arbeitsplatz nun also altersgerecht zu gestalten, muss sich das Unternehmen an den Anforderungen orientieren, denen ein älterer Mitarbeiter auf Dauer nicht vollständig gewachsen ist. Für ältere Mitarbeiter gilt prinzipiell bei der Arbeitsplatzgestaltung in Hinblick auf die Arbeitsumwelt das Vermeiden von

- übermäßiger Hitze, Kälte oder Luftfeuchtigkeit
- verunreinigter Luft
- unzureichender Beleuchtung oder Blendung und
- übermäßigem Lärm.

Was die Organisation der Arbeit betrifft sollte darauf geachtet werden, dass das Arbeitstempo nicht fremdbestimmt wird. Weiterhin sollte plötzlich anfallende schwere Arbeit bzw. kontinuierlich schwere Arbeit und anhaltende statische Haltearbeit vermieden werden. Zudem müssen genügend Ruhepausen durchgeführt werden. Der Arbeitsplatz an sich, sollte so gestaltet sein, dass der Arbeitnehmer nicht dazu gezwungen ist für eine längere Zeit nur zu sitzen oder zu stehen bzw. sich zu beugen oder strecken. Außerdem ist die Vermeidung von Tätigkeiten, bei denen intensiv Augen und Ohren gebraucht werden von Vorteil.¹⁸¹

Weiterhin sind Leistungen, die

- in Drucksituationen, wie Zeit- und/ oder Leistungsdruck ,
- quantitativ so einfach strukturiert sind, dass Erfahrung keine Rolle spielt ,
- neu und unvertraut sind und vorher nicht ausreichend geübt wurden,
- parallele Ausführungen verschiedener Aufgaben erfordern und/oder
- trotz mangelnder Einsicht in die Notwendigkeit oder mangelnder Motivation erbracht werden sollen

für ältere Arbeitnehmer schwerer zu erzielen.¹⁸²

Besonders in Betrieben mit Montagetätigkeiten oder ähnlichem gilt es die Arbeitsbedingungen der alternden Belegschaft anzupassen, d.h. sie müssen so gestaltet sein, dass Ältere ihre spezifische Leistungsfähigkeit voll entfalten können.

¹⁸¹ Vgl. Hartung, 2000

¹⁸² Vgl. Bullinger, 1996

Sie heutigen Arbeitsstätten sind häufig für ältere Arbeitnehmer nicht oder nur bedingt geeignet. Um auf das Beispiel der Montage erneut einzugehen, zeichnet sich diese besonders durch Fließ- und Reihenmontage aus. Dies wiederum ist gekennzeichnet durch hochverdichtete Arbeit, hohe Anforderungen an die Arbeitsgeschwindigkeit bei gleichzeitiger Genauigkeit sowie durch extreme zeitliche Bindung an den Arbeitsplatz und Zeitdruck. All das sind Anforderungen, für welche die älteren Arbeitnehmer eher schlechte Voraussetzungen haben. Eine optimale Arbeitsleistung kann auch von Älteren nur dann erbracht werden, wenn die Arbeitsanforderungen mit den individuellen Leistungsvoraussetzungen übereinstimmen.¹⁸³

Die Arbeitsaufgabe an sich sollte so strukturiert sein, dass jeder Arbeitsinhalt unterschiedliche qualifikatorische Anforderungen enthält. Dadurch bleiben die einmal erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Arbeitnehmers auch auf Dauer erhalten. Die Arbeitskräfte sollten auch ein gewisses Maß an Entscheidungs- und Handlungsspielraum haben, damit die Erfahrungen, das Wissen und die soziale Kompetenz der Älteren zur Entfaltung kommen können. Einen entscheidenden Beitrag für diese Spielräume leistet auch die qualifikationsgerechte Gestaltung der Arbeitsaufgabe. Solche Aufgaben bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, vorhandene Qualifikationen durch regelmäßige Nutzung zu erhalten und weiterzuentwickeln.¹⁸⁴

Zum Thema altersgerechtes Arbeiten gehört auch, eine altersbedingte Versetzung von Mitarbeitern in Betracht zu ziehen. Aufgrund seiner Fürsorgepflicht ist der Arbeitgeber gehalten, auf das Wohl und die berechtigten Interessen seiner Mitarbeiter Rücksicht zu nehmen. Die Fürsorgepflicht kann vor allem bei älteren Mitarbeitern schnell zum Tragen kommen.¹⁸⁵

Ist der Arbeitnehmer aufgrund nicht steuerbarer Umstände, wie krankheits- oder altersbedingter Einschränkungen, nicht mehr in der Lage seine geschulte Arbeitsleistung zu erbringen, so sollte in einem Mitarbeitergespräch geklärt werden, woran der Leistungsmangel liegt und ob eine Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz möglich und zumutbar ist.¹⁸⁶

¹⁸³ Vgl. Bullinger, 1996

¹⁸⁴ Vgl. Bullinger, 1996

¹⁸⁵ Vgl. VNR-Redaktion [Online]

¹⁸⁶ Vgl. Weigelt, 2007 [Online]

9. Einsatzmöglichkeiten

„Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust“ so lautete schon 2005 der Titel eines Artikels von Sven Astheimer in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. „Nur wenige sind auf alternde Belegschaften vorbereitet/ Renditedenken dominiert“ leitet Astheimer weiter seine Darstellung ein.¹⁸⁷

Dabei liegen die Fakten doch auf der Hand: Die Gesellschaften der Industrieländer werden in den kommenden Jahren einen enormen Alterungsprozess durchleben. Dadurch werden in den nächsten Jahren bis zu 50 Prozent der Belegschaften in Ruhestand gehen. Mit den Mitarbeitern geht den Unternehmen jedoch auch das gesamte Erfahrungswissen verloren, welches diese im Laufe der Jahre gesammelt haben. Doch der „enorme Wissensverlust“, der daraus resultiert, wird derzeit häufig noch nicht bedacht. Wie auch der Leiter des Teams Entwicklungsförderliche Organisationsgestaltung beim Fraunhofer-Institut in Stuttgart, Hartmut Buck, bestätigt: „Systemlösungen zur Weitergabe von Erfahrungswissen gibt es bislang kaum.“¹⁸⁸

Dabei gibt es doch eine Reihe von Möglichkeiten, den Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer im Interesse des Unternehmens zu nutzen. Auch der Wissenstransfer zwischen alt und jung ist ohne großartigen Aufwand möglich. Beide, sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter, können profitieren.

Da der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens zunehmend von Innovationen abhängt, gibt es in diesem Zusammenhang durchaus Einsatzmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer. Wie bereits erörtert, ist alt nicht gleich innovationshemmend. Auch die Leistungsfähigkeit Älterer verändert sich zwar, die Gesamtleistungsfähigkeit jedoch ist mit Jüngeren vergleichbar und je nach Einsatzgebiet besteht sogar ein Vorteil bei Älteren, so können z. B. auch Aufgabenfelder, die durch den vermehrten Druck nach Innovationen entstehen, durch ältere Mitarbeiter besetzt werden. Solche Aufgabenbereiche sind beispielsweise die des Innovationsförderers, des Kompetenzentwicklers oder des Wissensmanagers. Ein weiterer Ansatz, Älteren in eine altersgerechte Beschäftigung zu bringen, ist die Übergabe der Leitung von Projekten an entsprechend qualifizierte Mitarbeiter.¹⁸⁹

Besonders in der Leistungsfähigkeit bestehen auch zwischen Personen gleichen Alters große Unterschiede und auch die Unternehmen unterscheiden sich in ihren Anforderungen an ihre Mitarbeiter, deshalb kann nur schwer eine Antwort

¹⁸⁷ Vgl. Astheimer, 2005 [Online]

¹⁸⁸ Vgl. Astheimer, 2005 [Online]

¹⁸⁹ Vgl. Holz, 2007, S.129-141

auf die Frage nach der besten Einsatzmöglichkeit gegeben werden. Grundsätzlich sollte die Personaleinsatzplanung mit der Frage beginnen, was der entsprechende Mitarbeiter kann und welche Anforderungen er erfüllen muss.¹⁹⁰

Für einen Betrieb ist es meist von Vorteil, sowohl junge als auch ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen und ihren Einsatz eher nach Anforderungen und Fähigkeiten als nach dem kalendarischen Lebensalter zu planen. Trägt das Unternehmen diesem Grundsatz Beachtung, so kann z.B. die Kooperation eines jungen und eines älteren Mitarbeiters auf einer Altersteilzeitstelle Vorteile für alle Betroffenen bewirken.¹⁹¹

Allerdings sollten Tätigkeiten mit extremer Beanspruchung nicht von Mitarbeitern im fortgeschrittenem Alter ausgeführt werden, denn es gibt einen kritischen Punkt, an dem der „Altersvorsprung“ nicht mehr ausreicht um die Defizite z.B. in der Verarbeitungsgeschwindigkeit auszugleichen. Daher sollte eine ständige Überforderung vermieden werden.¹⁹²

Nachdem an dieser Stelle grundlegende Probleme des Einsatzes Ältere erörtert wurden, soll im Folgenden auf einige mögliche Arbeitsaufgaben für Mitarbeiter im Vorruhestandsalter eingegangen werden.

9.1. Altersgemischte Teams

Das Verhältnis zwischen alt und jung ist oft geprägt von Missverständnissen und doch ist die Zusammenarbeit zwischen den Generationen für die Betriebe von besonderer Bedeutung. Trotz des meist angespannten Verhältnisses ist das Vertrauen der Jungen in die erfahrenen Führungskräfte durchaus vorhanden und ihre Reife sowie Erfahrung wird anerkannt. Sobald jedoch von Soft Skills wie beispielsweise Balance und Ausgeglichenheit geht, sehen die jüngeren Mitarbeiter dagegen Schwächen bei den Älteren. Schon allein aus diesen Gründen ist die Bildung von altersgemischten Teams oder Lernpärchen zwischen jung und alt besonders wichtig. Nicht nur für den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens, sondern auch für den Austausch zwischen Alt und Jung. Werden zusätzlich noch Mitarbeiter zeitweise eingestellt, für ein Projekt oder ähnliches, so wird nicht nur internes Wissen weitergegeben, ebenso werden neue Vorgehensweisen oder Methoden in das Unternehmen eingebracht. Diese können sich die jungen Kollegen, die in den Teams mit älteren

¹⁹⁰ Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

¹⁹¹ Vgl. Albrecht, 1997

¹⁹² Vgl. Holz, 2007, S. 39-51

zusammenarbeiten, aneignen und während ihres Verbleibs in der Firma weiterentwickeln, ausbauen und wieder an Nachfolgenerationen weitergeben. Aber auch die älteren bzw. langjährigen Mitarbeiter müssen immer häufiger von den Jüngeren lernen. Dieser Zustand ergibt sich daraus, dass die jüngste Generation oft die ersten und besten Erfahrungen mit den neuesten Technologien aufweist.¹⁹³

Besonders die Auseinandersetzungen zwischen alt und jung. Diese Konfliktsituationen haben eine besonders positive Wirkung. Meist können nur daraus neue Ideen und interessante, bisher unbekannte Lösungen hervorgehen.¹⁹⁴

Da es allerdings nicht dauernd zu Konflikten und Streitigkeiten der Generationen kommen sollte, wird von beiden, den Jungen sowie den Alten, eine entsprechende intergenerationelle Anpassungsfähigkeit erwartet.¹⁹⁵

Die Zusammenarbeit zwischen alt und jung kann schon in der Ausbildung beginnen. Junge Mitarbeiter müssen während der Ausbildung immer wieder bestimmte Aufgaben bewältigen. Dies wird auch als „learning by doing“ oder „Training on the job“ bezeichnet. Dabei steht dem Auszubildenden meist ein Ausbilder zur Seite. An dieser Stelle ist eine gute Möglichkeit gegeben, den älteren Mitarbeiter sinnvoll einzusetzen und sein Wissen effektiv zu nutzen.

9.2. Business Angels

Wie einleitend schon beschrieben, wird der Anteil der über 50-jährigen in den kommenden Jahren rapide zunehmen. Das heißt für die Betriebe, sie müssen die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter systematisch und intensiver als bisher zu nutzen.

Die älteren Arbeitnehmer könne z. B. als Business Angels eingesetzt werden. Bei Unternehmensengeln, wie man sie auch nennen kann, handelt es sich meist um erfahrene Unternehmer und leitende Angestellte, die dank ihrer langjährigen Berufstätigkeit über viel Managementenerfahrung und Kontakte verfügen. Meist sind sie an Unternehmen oder Existenzgründungen beteiligt, welche sie durch ihr Know-how und ihre Kontakte unterstützen.¹⁹⁶ In bereits bestehenden

¹⁹³ Vgl. Höpflinger [Online]

¹⁹⁴ Vgl. Kayser u.a., 1997

¹⁹⁵ Vgl. Höpflinger [Online]

¹⁹⁶ Vgl. Wikipedia, Business Angels [Online]

Unternehmen können sie z.B. bei der Eröffnung einer Zweigniederlassung eingesetzt werden.

Sie übernehmen meist eine Position als Aufsichtsrat oder Beirat, welche Ihnen neben der notwendigen Kontrolle der laufenden Entwicklung auch die Einflussnahme auf wesentliche Unternehmensentscheidungen und die zukünftige Unternehmensausrichtung erlaubt.

9.3. Mentoring als Methode des intergenerativen Wissensaustausch

Neben der ständigen Weiterentwicklung von Sachkapital sowie der Modernisierung von Maschinen und Anlagen in einem Unternehmen, muss vor allem auch der Mensch als Humankapital ständig auf dem aktuellen Wissenstand gebracht werden. Eine Möglichkeit, diese Weiterentwicklung zu gewährleisten, ist das Mentoring.¹⁹⁷ Das Mentoring-Modell ist eine klassische Form einer strukturierten Gestaltung der Generationenbeziehungen. Mentoring lebt geradezu von der Generationendifferenz. Das Grundprinzip des Mentorings besteht darin, junge Menschen beruflich oder fachlich durch eine angesehene, ältere Fachperson zu fördern. Zentral ist hierbei das Prinzip, dass sich der ältere Mentor uneigennützig für die Interessen der jungen Generation einsetzt. Idealerweise hat er seine eigenen beruflichen und fachlichen Karriereziele bereits erreicht und hat nur noch wenige eigene berufliche Interessen und tritt so von vornherein nicht in Konkurrenz mit den Jüngeren, denen er sein Wissen vermitteln soll.¹⁹⁸

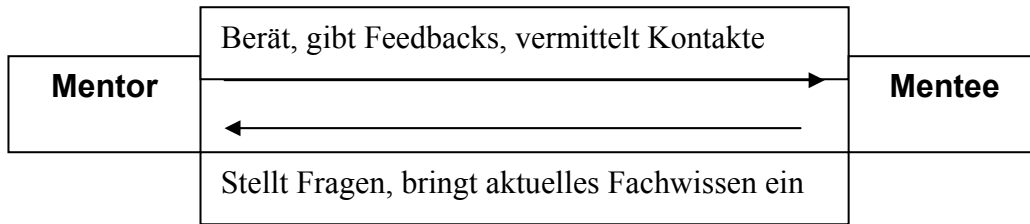
Das Mentorenprogramm ist nicht dafür vorgesehen, dem Mentee eine gewisse Arbeitsweise beizubringen oder spezielles Fachwissen zu vermitteln. Es geht vielmehr darum, dass der Mentee vom Ratgeber Verhaltensweisen oder Lerntechniken lernt und von dessen Einfluss und Kontakten profitiert. Der Mentor gibt eigene Erfahrungen weiter und somit Hilfe zur Selbsthilfe.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Vgl. Doll, 2008

¹⁹⁸ Vgl. Höpflinger [Online]

¹⁹⁹ Vgl. Doll, 2008

Abbildung 5: Beziehung zwischen Mentor und Mentee



[Quelle: in Anlehnung an Doll]

Damit ein Mentorensystem allerdings erfolgreich ist, ist es an spezifische Bedingungen geknüpft. Eine dieser Bedingungen ist, dass die älteren Fachleute kompetent sind und bleiben. Sie müssen sich auch mit neueren Organisations- und Kommunikationstechniken auskennen. Oft impliziert ein längerfristig angelegtes Mentorensystem auch eine Weiterbildung der Mentoren selbst.

Eine weitere Voraussetzung, um junge Mitarbeiter erfolgreich zu fördern, besteht darin, für die Mentorenrolle Personen zu finden, denen der Wechsel aus der Führungsrolle in die Beraterrolle leicht fällt. Gute Mentoren sind Menschen, welche die Generationendifferenz dadurch überbrücken, dass sie die Jungen nicht nur unterstützen, sondern auch von den Jüngeren lernen. Besonders geeignet sind auch Mitarbeiter, die generell neugierig auf Neues sind. Außerdem müssen die Mentoren sozial sensibel sein. Sie dürfen sich nicht aufdrängen, sondern nur soweit beraten und intervenieren, als dies von ihren Schützlingen gewünscht wird.²⁰⁰

Meist sind Mentoren sehr erfahrene, ältere Mitglieder eines Unternehmen, die in der Organisation einen guten Ruf und eine einflussreiche Position besitzen bzw. besessen haben.²⁰¹

Aus den Erläuterungen ist zu entnehmen, dass die Form des Mentoring eine durchaus profitable Möglichkeit für ein Unternehmen ist, ältere Mitarbeiter weiterzubeschäftigen. Ältere Menschen, die im Laufe ihres Berufslebens Führungserfahrung gesammelt haben, können so nutzbringend im Unternehmen eingesetzt werden.

9.4. Der Interim Manager

Die Interim Manager übernehmen Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit in einer Linienposition. Sie sind zeitlich befristet für ein Projekt oder eine Beratungsleistung im Unternehmen angestellt. Sobald das Problem gelöst ist, verlassen sie den Betrieb wieder. Hin und wieder werden Interim Manager auch

²⁰⁰ Vgl. Höpflinger [Online]

²⁰¹ Vgl. Doll, 2008

zur Überbrückung personeller Ausfälle eingesetzt. In jüngerer Zeit jedoch, werden sie verstärkt im Rahmen von Projektarbeit herangezogen, wenn die eigenen Kapazitäten des Unternehmens nicht ausreichen. Gleiches gilt für Spezialtätigkeiten, für die der Betrieb entsprechende Kapazitäten nicht auf Dauer benötigt. Dazu gehört z. B. die Einführung neuer Software. Durch den immer häufiger auftretenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, wovon auch das Top-Management nicht verschont bleibt, werden an dieser Stelle verstärkt Manager auf Zeit, wie Interim Manager auch genannt werden, eingesetzt. Sie dienen als Puffer, bis geeignetes Personal für die bestimmte Position gefunden worden ist.²⁰²

Diese Manager auf Zeit sind häufig ältere Menschen, die bereits als Führungskraft erfolgreich tätig waren.

10. Rechtliche Rahmenbedingungen

10.1. Allgemeine gesetzliche Bestimmungen

10.1.1. Das AGG unter besonderer Berücksichtigung des Bezugs zu älteren Arbeitnehmern

Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer stellt die Unternehmen immer häufiger vor entsprechende rechtliche Fragen. Aufgrund des Umstandes, dass es zunehmend schwerer sein wird, qualifiziertes Personal zu finden, wird es für Unternehmen immer mehr eine Überlegung sein, ein Arbeitsverhältnis mit älteren Arbeitnehmern zu begründen.²⁰³

In Bezug auf die ältere Arbeitnehmer spielt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz eine enorme Rolle. Es soll ihnen eine verbesserte Möglichkeit bieten, bei Bewerbungsverfahren Berücksichtigung zu finden. In dem eben genannten liegt das Primärziel des AGG gemäß §1 darin, neben anderen Benachteiligungen durch das Gesetz auch solche wegen des Alters zu verhindern und zu beseitigen. Alter ist in diesem Sinne zunächst umfassend im Hinblick auf Benachteiligungen wegen jugendlichen, aber auch wegen höheren Alters zu verstehen. Zum Beispiel ist durch das Gesetz vorgesehen, Benachteiligungen beim Zugang zu unselbständiger Erwerbstätigkeit sowie bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen zu vermeiden.²⁰⁴

Nur §10 erlaubt eine durch objektive und angemessene Gründe gerechtfertigte, unterschiedliche Behandlung jüngerer und älterer Arbeitnehmer. Eine solche gerechtfertigte, unterschiedliche Behandlung ist laut Gesetz z. B. gegeben, wenn

²⁰² Vgl. Wikipedia, Interim_Management [Online]

²⁰³ Vgl. Sättle, 2007

²⁰⁴ Vgl. Sättle, 2007

besondere Bedingungen für den Zugang zu der Beschäftigung vorliegen, die dazu dienen, den Schutz des Arbeitnehmers sicherzustellen. An dieser Stelle kann als Beispiel die Einstellung von Arbeitnehmern nur bis zu einem festgelegten Alter bei gewerblichen oder handwerklichen Tätigkeiten genannt werden, wenn die Beschäftigung mit besonderer körperlicher Belastung verbunden sind.²⁰⁵

Aufgrund des AGG und den damit verbunden Vorschriften bzgl. des Alters muss ein Arbeitnehmer, der eine Einstellung vornehmen will, im Bewerbungsverfahren ein sehr hohes objektives Maß einhalten und älteren sowie jüngeren Arbeitssuchenden die gleichen Chancen einräumen.²⁰⁶

10.1.2. Das Altersteilzeitgesetz

Da die in Kapitel 7.2.2. beschriebenen Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und der damit verbundene gleitende Übergang in den Ruhestand in vielen Unternehmen noch keine gängige Praxis sind, wird derzeit der allmähliche Eintritt in das Rentenleben durch den Abschluss einer Altersteilzeitvereinbarung gestaltet. Das Altersteilzeitgesetz, in vielen Unternehmen auch tarifliche Bestimmungen, regeln die Modalitäten der Altersteilzeitarbeit.²⁰⁷

Mit dem Gesetz, welches am 23.07.1996 erlassen wurde, hat der Gesetzgeber eine Form der Teilzeitarbeit erlassen, die den älteren Arbeitnehmern einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Die Altersteilzeit kann durch Leistungen von der Bundesanstalt für Arbeit gefördert werden. Dies ist dann möglich, wenn die Arbeitszeit ab Vollendung des 55. Lebensjahres vermindert wird und dadurch ein ansonsten arbeitsloser Arbeitnehmer oder ein zuvor Auszubildender eingestellt wird. Weitere Voraussetzung für die Aufnahme einer Altersteilzeitarbeit ist die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung innerhalb der letzten 5 Jahre für mindestens 1080 Kalendertage vor Beginn der Altersteilzeit.²⁰⁸

Der gleitende Übergang in den Ruhestand sowie die Integration arbeitsloser Arbeitnehmer sind die Hauptziele, die mit dem Altersteilzeitgesetz verfolgt werden. Im Idealfall werden die neuen Mitarbeiter während der Übergangsphase durch die ausscheidenden Mitarbeiter in das Unternehmen und ihr Aufgabengebiet eingeführt. Die Altersteilzeit ist also auch eine Möglichkeit, den

²⁰⁵ Vgl. Sättle, 2007

²⁰⁶ Vgl. Sättle, 2007

²⁰⁷ Vgl. Sättle, 2007

²⁰⁸ Vgl. Albrecht, 2007

Nachwuchs im Unternehmen zu fördern, da die Älteren hierbei als Ausbilder fungieren bzw. als Lernpartner eingesetzt werden.²⁰⁹

Das Altersteilzeitverhältnis muss bis zu dem Zeitpunkt vereinbart werden, ab dem der Arbeitnehmer Altersrente in Anspruch nehmen kann. Wird ein Altersteilzeitvertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossen, bedeutet dies eine Reduzierung der Arbeitszeit um die Hälfte der bisherigen Arbeitszeit. Die Altersteilzeit kann vollzogen werden, indem der Arbeitnehmer für die gesamte Dauer der Altersteilzeit auf Teilzeitbasis tätig ist oder indem zwischen beiden Parteien ein Blockmodell vereinbart wird. Wird dieses Blockmodell gewählt, dann arbeitet der Arbeitnehmer für die erste Hälfte der Altersteilzeit weiterhin auf Vollzeitniveau und in der zweiten Hälfte wird er dann komplett von der Arbeit freigestellt.²¹⁰ Das bedeutet zum Beispiel, dass der Beschäftigte zunächst mit unveränderter Arbeitszeit von 55 bis 60 weiter arbeitet und danach, bei Fortbestehen des Arbeitsverhältnisses, freigestellt wird. Während der gesamten Altersteilzeit wird der Lohn nur noch zur Hälfte gezahlt. Aus 3000 € monatlich brutto werden in der Altersteilzeit also 1500 monatlich brutto. Hinzu erhalten die Arbeitnehmer allerdings einen Aufstockungsbeitrag vom Arbeitgeber von mindestens 20 Prozent des Teilzeitbruttoentgelt. Bei den vorher genannten 1500€ Brutto ist das ein Mindestaufstockungsbetrag von 300 Euro. Dieser Betrag ist sozialversicherungsfrei. Auch die Rentenbeiträge werden auf 90 Prozent, des Betrages aufgestockt, der bei einem Job mit unveränderter Arbeitszeit gezahlt würde.

Die Mindestaufstockung des Gehaltes sowie das Plus bei der Rente wird von der Bundesagentur für Arbeit übernommen.²¹¹ Die Dauer der Förderung beträgt allerdings maximal 6 Jahre.²¹²

Grundsätzlich kann die Altersteilzeit nur auf freiwilliger Basis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbart werden. Bei der Entscheidung für oder gegen die Altersteilzeit spielt auch immer die finanzielle Situation des Arbeitnehmers eine Rolle. Ein Mitarbeiter, der ein hohes Lohn- bzw. Gehaltsniveau besitzt, kann sich den Abschluss eines Altersteilzeitvertrag leisten, ohne große finanzielle Einschränkungen hinnehmen zu müssen. Umgekehrt ist es für einen Mitarbeiter mit einer niedrigeren Gehaltsgruppe oftmals nur sehr schwer möglich auf einen Teil seines Einkommens zu verzichten.²¹³

²⁰⁹ Vgl. Albrecht, 2007

²¹⁰ Vgl. Sättle, 2007

²¹¹ Vgl. Winkler, Freie Presse 2009

²¹² Vgl. Sättle, 2007

²¹³ Vgl. Albrecht, 2007

Um das Problem der finanziellen Einschränkungen, die trotz des Aufstockungsbetrages bestehen, abzuschwächen, gibt es die Möglichkeit einer Kombination einer Teilzeittätigkeit mit Bezug einer Teilrente. Hierbei sollte der Arbeitnehmer allerdings die gesetzlich normierten Hinzuverdienstgrenzen beachten und die finanziellen Auswirkungen einer Erwerbstätigkeit neben dem Rentenbezug prüfen. Hat der Arbeitnehmer allerdings bereits ein Alter erreicht, welches ihn zum Bezug der Regelaltersrente berechtigt, kann er neben der Teilzeitbeschäftigung bereits die Vollrente in Anspruch nehmen. In diesem Fall bestehen keine Hinzuverdienstgrenzen mehr für den Arbeitnehmer.²¹⁴

10.2. Aktivierende Maßnahmen

10.2.1. SGB III § 421f Eingliederungszuschuss

Es gibt immer weniger junge Beschäftigte und doch finden Ältere nur schwer einen neuen Job. „Jeder Dritte Arbeitslose in Deutschland ist über 50 Jahre alt.“²¹⁵ Es gibt Berufe, da ist es fast unmöglich eine neue Anstellung zu finden, wenn die magische Grenze von 50 Jahren erreicht wurde. Für die Volkswirtschaft ist das eine enorme Belastung, denn die Frühverrentung kostet die staatlichen Sozialkassen viel Geld. Außerdem geht das wertvolle Wissen der erfahrenen Beschäftigten verloren.

Zentrale Aufgabe der Bundesregierung ist es, die Wiedereingliederung älterer Arbeitnehmer zu fördern. Dies kann z. B. durch Qualifizierungsmaßnahmen, Lohnzuschüsse und eine intensive Arbeitsvermittlung geschehen.

Als eines der erfolgreichsten Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Deutschland gilt derzeit der Eingliederungszuschuss. Laut dem IAB-Kurzbericht 12/2008 trägt diese Maßnahme Früchte. Die Arbeitsmarktergebnisse geförderter Personen fallen deutlich besser aus, als die vergleichbarer ungeförderter.

Dieser sogenannte Eingliederungszuschuss ist ein zeitlich begrenzter Zuschuss zum Arbeitsentgelt. Er kann von Arbeitgebern beantragt werden, die eine Person mit Vermittlungshemmnissen einstellen. Die Vorteile, die dem Arbeitgeber daraus entstehen, liegen zum einen darin, dass das Unternehmen die Möglichkeit hat, die Eignung der Geförderten zu prüfen. Zum anderen mindern Eingliederungszuschüsse die Lohnkosten, dadurch können Wettbewerbsnachteile oder auch Minderleistungen von Arbeitnehmern während des Förderzeitraums finanziell ausgeglichen werden.²¹⁶

²¹⁴ Vgl. Sättle, 2007

²¹⁵ Vgl. Hr-online.de, 2008 [Online]

²¹⁶ Vgl. Bernhard u.a., 2008 [Online]

Die Arbeitgeber können für Arbeitnehmer, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, Zuschüsse erhalten, wenn

- die Arbeitnehmer vor Antritt der Beschäftigung mindestens sechs Monate arbeitslos waren oder
- ALG unter erleichterten Voraussetzungen erhalten haben oder
- Transferkurzarbeitergeld bezogen haben oder
- an einer Maßnahme zur beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben.

Weiterhin kann für Arbeitnehmer, deren Vermittlung wegen in ihrer Person liegender Umstände erschwert ist, ein Zuschuss erstattet werden.

Für schwerbehinderte und sonstige behinderte Menschen gelten Sonderregelungen, auf die an dieser Stelle allerdings nicht näher eingegangen werden soll, da dies nicht Schwerpunkt der Arbeit ist.

Dauer und Höhe der Förderung richten sich immer nach dem Umfang der Minderleistung des entsprechenden Arbeitnehmers. Grundsätzlich beträgt die Höhe des Eingliederungszuschusses nicht mehr als 50 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts und wird für maximal zwölf Monate gezahlt.²¹⁷ Zum berücksichtigungsfähigen Entgelt zählt das vom Arbeitgeber regelmäßig gezahlte Entgelt. Besteht keine tarifliche Regelung, so ist das Entgelt förderfähig, welches für vergleichbare Tätigkeiten ortsüblich gezahlt wird. Die Förderdauer beträgt mindestens 12 Monate aber maximal 36 Monate. Die Förderhöhe ist nach 12 Monaten entsprechend der Zunahme der Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers und den abnehmenden Eingliederungserfordernissen zu vermindern. Die Minderung muss mindestens 10 Prozentpunkte betragen.²¹⁸

Arbeitnehmer, welche das 50. Lebensjahr vollendet haben und einen Anspruch auf Arbeitslosengeld von mehr als 2 Monaten haben, können einen Eingliederungsgutschein nach § 223 SGB III erhalten. Dieser bestätigt die Gewährung des Eingliederungszuschusses.

Nach dem Ende der Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit ist der Arbeitgeber verpflichtet, den entsprechenden Arbeitnehmer weiterhin für einen bestimmten Zeitraum zu beschäftigen, um Missbrauch des Eingliederungszuschusses zu verhindern.

Im Jahr 2007 wurde der Eingliederungszuschuss 250 000 Personen gewährt. Bisher hat sich der Eingliederungszuschuss demnach als ein recht effektives Instrument der Arbeitsförderung erwiesen. Schwer vermittelbare Arbeitslose

²¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), 2008

²¹⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.), 2008

konnten auch über die Nachbeschäftigungsphase hinaus in den Arbeitsmarkt integriert werden.²¹⁹

10.2.2. Einstellungszuschüsse bei Neugründungen

Nach § 226 SGB III können Arbeitgeber für die unbefristete Beschäftigung eines zuvor arbeitslosen förderbedürftigen Arbeitnehmers auf einen neu geschaffenen Arbeitsplatz einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt erhalten. Diesen Eingliederungszuschuss von der Bundesagentur für Arbeit gibt es nur dann, wenn die einzustellende Person nicht oder nicht dauerhaft ohne diese Leistung in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden kann. Förderbedürftig nach § 263 SGB sind Arbeitnehmer, die arbeitslos sind und allein durch eine Förderung in einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme eine Beschäftigung aufnehmen können.

Einstellungszuschuss bei Neugründung gibt es nur für Arbeitgeber, die nicht mehr als fünf Arbeitnehmer beschäftigen und nicht länger als zwei Jahre selbständig tätig sind. Der Zuschuss wird für maximal 12 Monate und zwei Beschäftigte gleichzeitig geleistet. Die Höhe der Förderung beträgt 50 Prozent des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts.²²⁰

10.2.3. SGB III § 417 Förderung der Weiterbildung im Betrieb

Für Arbeitnehmer besteht die Möglichkeit bei beruflicher Weiterbildung durch Übernahme der Weiterbildungskosten durch die Bundesanstalt für Arbeit gefördert zu werden. Entsprechend dieser Regelung werden die Weiterbildungskosten für Angestellte ab dem 45. Lebensjahr ersetzt. Dies gilt allerdings nur für Betriebe mit maximal 250 Angestellten.

Die Weiterbildung wird gefördert, wenn das Arbeitsverhältnis und somit der Anspruch auf Arbeitsentgelt während der Zeit der Weiterbildung bestehen bleibt. Weiterhin muss die Maßnahme Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln, die über ausschließlich arbeitsplatzbezogene kurzfristige Anpassungsfortbildungen hinausgehen um förderfähig zu sein. Die Weiterbildungsmaßnahme muss außerdem laut Gesetz außerhalb des Betriebes, dem die Teilnehmer angehören, stattfinden und die Träger sowie die Maßnahme müssen nach §§ 84 und 85 SGB III zugelassen sein. Derzeit ist die Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen beschränkt bis 2010. Das bedeutet, Arbeitnehmer können die Übernahme der

²¹⁹ Vgl. Hoffmann, 2008

²²⁰ Vgl. Bäcker, 2007

Weiterbildungskosten nur dann in Anspruch nehmen, wenn die Fortbildung bis spätestens 31.12.2010 begonnen hat.

Für die Zeiten, in welchen der Arbeitnehmer auf Grund seiner Weiterbildungsmaßnahmen keine Arbeitsleistung erbringt, kann der er einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt erhalten.²²¹

Das Ziel dieser Fördermaßnahme besteht darin, die Innovationskraft älterer Belegschaften zu erhalten sowie zu verbessern.²²²

10.2.4. SGB III § 421j Entgeltsicherung

Seit 2003 zahlt die Bundesagentur für Arbeit unter den folgenden Voraussetzungen Zuschüsse zum Arbeitsentgelt sowie zusätzliche Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Arbeitgeber, die ältere Arbeitslose einstellen, vom Arbeitgeberanteil zur Arbeitslosenversicherung befreit werden.²²³

Nach Paragraph 421j SGB III, haben die Arbeitnehmer, die das 50.Lebensjahr überschritten haben und durch die Aufnahme einer geringer entlohten versicherungspflichtigen Beschäftigung ihre Arbeitslosigkeit beenden bzw. vermeiden, Anspruch auf Leistungen der Entgeltsicherung. Eine geringer entlohnte Beschäftigung bezeichnet hierbei eine Tätigkeit, die weniger gut bezahlt ist als die, die sie vor ihrer Arbeitslosigkeit ausgeübt haben.²²⁴

Durch die Entgeltsicherung soll älteren Arbeitnehmern die Aufnahme einer oben beschriebenen Tätigkeit attraktiver gemacht, Lohnanpassungen nach unten erleichtert und dadurch eine schnellere Arbeitsaufnahme gefördert werden. Anspruchsberechtigt sind Arbeitnehmer, die

- älter als 50 Jahre sind
- einen Anspruch von mindestens 120 Tagen auf Arbeitslosengeld haben
- ein Arbeitsentgelt erhalten, welches den tariflichen bzw. örtlichen Bedingungen entspricht und wenn
- eine monatliche Nettoentgeltdifferenz von mindestens 50€ besteht.²²⁵

Dadurch wird auf Beschäftigungsverhältnisse mit voller Sozialversicherungspflicht und jenseits der 400€-Grenze abgezielt.²²⁶

²²¹ Vgl. Sozialgesetzbuch [Online]

²²² Vgl. Projekt ALBA, Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen (...) [Online]

²²³ Vgl. Bäcker, 2007

²²⁴ Vgl. Krüger, 2006

²²⁵ Vgl. Sozialgesetzbuch [Online]

²²⁶ Vgl. Breig u.a., 2007

Die Förderung beträgt im ersten Jahr nach Aufnahme der Beschäftigung 50% und im 2. Jahr 30% der Differenz zwischen dem Lohn, der für die Berechnung des Arbeitslosengeldes ausgewiesen ist und dem Lohn der neuen Beschäftigung. Ab dem 01. Januar 2010 findet diese Regelung nur noch Anwendung, wenn der Anspruch vorher entstanden ist. Die Leistungen werden dementsprechend nur noch bis zum 31.12.2011 gewährt

Abschließend sollte angemerkt werden, dass die aktivierenden Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik zugunsten der älteren Arbeitnehmer bislang allerdings noch nicht zu einer befriedigenden Arbeitsmarktintegration geführt haben.²²⁷ Was also kann noch getan werden? Ist möglicherweise Aufklärungsarbeit zum Einsatz älterer Arbeitnehmer durch die Bundesagentur für Arbeit eine Lösung?

11. Unternehmensbefragung

„Ausrangiert – Warum Unternehmen kaum ältere Mitarbeiter haben“, so lautete bereits 2004 ein Onlineartikel des Hessischen Rundfunks.²²⁸ Das ist nur einer von vielen Artikeln in den verschiedensten Zeitschriften, der sich mit dem Problem der Alterung der Belegschaft beschäftigt.

In dem genannten Bericht wurde die Alterstruktur in Hessens größten Firmen untersucht. Dabei fiel auf, dass nur 1,7 Prozent der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen älter als 50 Jahre sind und nur 1,9 Prozent älter als 60 Jahre. In dieser Untersuchung wurde darüber hinaus festgestellt, dass auch die Branche in der ein Betrieb tätig ist, die Alterstruktur beeinflussen kann.²²⁹

Im Folgenden wird anhand einer Umfrage untersucht, wie die Unternehmen in der Region Chemnitz gegenüber dem Einsatz älterer Arbeitnehmer eingestellt sind. Dazu wurde im Zeitraum von August und Oktober 2008 eine Befragung innerhalb großer und kleiner Unternehmen in und um Chemnitz durchgeführt. Im nachfolgenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Feldforschung aufgebaut und strukturiert war und welche Ziele damit verfolgt wurden. Anschließend werden die Ergebnisse dargestellt und ergebnisbeeinflussende Faktoren erörtert. Danach soll anhand von 3 Unternehmensbeispielen deutlich gemacht werden, durch welche personalpolitischen Maßnahmen der Einsatz älterer Mitarbeiter effizienter gemacht werden kann.

²²⁷ Vgl. Breig, 2007

²²⁸ Vgl. Hr-online.de, 2008 [Online]

²²⁹ Vgl. Hr-online.de, 2008 [Online]

11.1. Aufbau, Struktur und Ziel der demoskopischen Untersuchung

Bevor der Aufbau und die Struktur der Befragung erläutert werden, wird das Ziel dargestellt, welches die Umfrage verfolgt.

Die Intention der Recherche bestand darin, herauszufinden, wie die Unternehmen den Einsatz älterer Arbeitnehmer beurteilen. Erstens soll die Erhebung eine Auskunft darüber geben, ob es typische Einsatzbereiche bzw. Tätigkeitsbereiche für älteres Personal gibt. Zweitens soll die Untersuchung Aufschluss darüber geben, in welchem Maße die Unternehmen bereit sind, mehr älterer Mitarbeiter einzustellen und drittens wird mit der Untersuchung beabsichtigt, Informationen darüber zu gewinnen, welche Eigenschaften die Unternehmensleitung an älteren Arbeitnehmern schätzt bzw. warum der vermehrte Einsatz Älterer nicht in Frage kommt.

Für die Befragung wurde anhand eines Fragebogens (s. Anhang 6) durchgeführt. Dieser enthielt 8 Fragen, welchen eine kurze Einleitung in Form des Anschreibens (s. Anhang 5) voraus ging. Im Anschreiben wurde die Umfrage mit wenig Worten erläutert und Rücksendetermin genannt.

Die ersten beiden Fragen, in denen nach allgemeinen Informationen zum Unternehmen gefragt wurde, können auch als die sogenannten „Eisbrecherfragen“ bezeichnet werden. Diese sind für den Befragten einfach zu beantworten und sollen das Interesse an der Untersuchung wecken und helfen die etwaige Skepsis zu überwinden.²³⁰ Die weiteren sechs Fragen sind themenbezogen und sollen Auskunft über den Einsatz älterer Arbeitnehmer in den befragten Unternehmen geben. Für diese Fragen wurden zumeist Hybridfragen gewählt. Dies sind zunächst geschlossene Fragen, bei denen nur bei einer bestimmten Antwort eine offene Frage angehängt ist. Sie werden auch als halboffene Fragen bezeichnet. Als Antwortformat kommt hierbei nur die Mehrfachauswahl in Betracht, welche mehr als zwei Antwortalternativen bietet und somit die Fragestellungen mit festen Antwortkategorien versieht. Erfahrungsgemäß werden von den Befragten eine bzw. mehrere der vorgegebenen Antwortalternativen gewählt, anstatt diejenige Antwortmöglichkeit zu wählen, bei der offenen nachgefragt wird. Des weiteren wird eine Ja / Nein – Frage in den Fragebogen aufgenommen. Diese ist ebenso als halboffene Frage. Antwortet der Teilnehmer mit „nein“, so wird nach einer Begründung gefragt, welche dann als offene Antwort gegeben werden sollte. Das Problem bei dieser

²³⁰ Vgl. Gallus u.a., 1998

Fragetechnik besteht darin, dass sie eine gewisse Ja-Sage-Tendenz aufweist und sich der Teilnehmer eindeutig auf eine Antwort festlegen muss.²³¹

Der Vorteil geschlossenen und halboffener Fragen findet sich in der Einheitlichkeit und der Vergleichbarkeit der Antworten. Außerdem sind sie für den Befragten mühelos zu beantworten, denn den meisten Menschen fällt es leichter, unter verschiedenen Antwortmöglichkeiten die passende auszuwählen. Ein weiterer positiver Effekt dieser Antwortmöglichkeit besteht darin, dass die Bearbeitungs- und Auswertungszeit meist sehr kurz ist. Ferner sind die Fragen schnell und leicht zu beantworten sind.²³²

Wie zu Beginn dieses Kapitel bereits erwähnt, sollen die ersten beiden Fragen des Fragebogens Interesse an der Untersuchung bei den Unternehmen wecken und möglichst einfach zu beantworten sein. Die Befragten sind deshalb in der ersten Frage angehalten, die Anzahl ihrer Mitarbeiter anzugeben. Zur Beantwortung stehen 5 Antwortkategorien zur Auswahl. In der zweiten Frage werden die Teilnehmer der Umfrage gebeten die Branche anzugeben, in der das Unternehmen tätig ist. Diese Frage hat als einzige ein freies Antwortformat, da die Teilnehmer an dieser Stelle nicht antwortgebunden sein sollen, um ihnen erneut die Möglichkeit eines Einstiegs in den Fragebogen zu erleichtern.

Im Anschluss an die Eisbrecherfragen wird mit Fragen zum Einsatz älterer Arbeitnehmer in das Thema eingestiegen. Zuerst wird hinterfragt, inwieweit sich die Unternehmen bereits über spezielle Einsatzbereiche für ältere Mitarbeiter Gedanken gemacht haben und ob sie in Zukunft einen Mehreinsatz von älteren Arbeitnehmern in Betracht ziehen. Um diese Informationen zu erhalten, werden folgende Fragen gestellt:

- Gibt es typische Einsatzbereiche für ältere Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen?
- Planen Sie, in Zukunft mehr mit älteren Arbeitnehmern zu arbeiten oder eher weniger?
- Könnten Sie sich vorstellen, mehr ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen?

Diese wurden als Ja/Nein – Fragen gestellt, wobei die Teilnehmer, welche mit „Nein“ antworteten, darum gebeten wurden diese Antwort zu begründen.

²³¹ Vgl. Bühner, 2004

²³² Vgl. Gallus u.a., 1998

Die Frage nach typischen Einsatzbereichen älterer Arbeitnehmer soll dazu dienen, zu erforschen, ob sich Führungskräfte der befragten Unternehmen schon einmal Gedanken darüber gemacht haben, für welche Arbeiten bzw. Positionen besonders Ältere geeignet sind oder für welche Arbeitsaufgaben sie, aufgrund altersbedingter Einschränkungen, eher ungeeignet sind.

Mit den Fragen, ob die Unternehmensleitung in Zukunft plant, mit mehr älteren Arbeitnehmern zu arbeiten bzw. ob sie sich überhaupt vorstellen kann, mehr Ältere zu beschäftigen, soll herausgefunden werden, ob es bereits Unternehmen gibt, die schon jetzt einen zukünftigen Mehreinsatz älterer Arbeitnehmer in Betracht ziehen. Außerdem kann mit diesen Fragen nachvollzogen werden, ob es bereits Unternehmen gibt, die schon jetzt vom demographischen Wandel betroffen sind. Weiterhin kann diese Frage helfen, den Wert der Älteren in den Unternehmen zu bestimmen.

In der nächstfolgenden Frage wird nach speziellen Einsatzmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter gefragt. Diese Frage ist im Wesentlichen vergleichbar mit der Frage zu den typischen Einsatzbereichen, doch anders als bei der offenen Frage sind in diesem Fall Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Dadurch haben die Unternehmen, in denen es keine typischen Einsatzbereich gibt, die Möglichkeit anzugeben, für welche Aufgaben sie sich den Einsatz Älterer vorstellen können. Diese Frage dient dazu, herauszufinden ob die in Kapitel neun genannten Einsatzmöglichkeiten älterer Mitarbeiter auch von den Unternehmen als mögliche Tätigkeitsfelder speziell für Ältere angesehen werden.

Danach sollen die Befragten, welche sich den Einsatz älterer Arbeitnehmer nicht vorstellen können, durch eine weitere Mehrfachauswahl begründen, warum sie sich den Einsatz Älterer nicht vorstellen können. Diese Frage soll die in Punkt 3.2.1. aufgeführten Vorurteile der Unternehmen gegenüber der Generation „50Plus“ widerlegen oder auch bestätigen. Ähnliches Interesse wird auch mit der letzten Frage verfolgt. In dieser wird nach den Vorteilen gefragt, welche die Arbeitgeber im Einsatz älterer Mitarbeiter sehen. Dadurch soll erforscht werden, ob die Unternehmen ähnliche positive Eigenschaften der über 50-jährigen erkennen, wie sie in der vorliegenden Arbeit immer wieder aufgezeigt werden. Weiterhin dient diese Frage auch dazu, den Unternehmern die Vorzüge der Älteren bewusst zu machen, die sich bisher nur wenig mit diesem Thema beschäftigt haben.

Nach der Konzeption des Fragebogens wurde dieser mit dem Anschreiben (Anhang 5) an 200 Unternehmen in der Region Chemnitz versandt.

Die Ergebnisse werden anschließend in Punkt 11.2. dargestellt.

11.2. Darstellung und Interpretation der Umfrageergebnisse

Die 200 angeschriebenen Unternehmen wurden randomisiert ausgewählt um entsprechende Objektivität zu wahren. Somit wurden die Fragebögen an Unternehmen der verschiedensten Wirtschaftsbereiche, Branchen und Beschäftigungsgrößenklassen verteilt.

Die Umfrage hat eine Rücklaufquote von 50 Prozent zu verzeichnen. Unter den zurückgesendeten Fragebögen befanden sich 48 auswertbare Bögen, zwei Unternehmen bekundeten nicht an der Umfrage teilzunehmen und die restlichen 50 Bögen waren für die Auswertung ungeeignet, da nur die allgemeinen Fragen beantwortet wurden.

Durch die eingeschränkte Teilnahme der Unternehmen, sind die Ergebnisse auch nur begrenzt aussagefähig. Auch der Umfang der Umfrage besitzt lediglich eine örtliche Gültigkeit, da der Fragebogen ausschließlich in die Region Chemnitz (Sachsen) verschickt wurde. Die folgenden Ergebnisse sind demnach nur für Chemnitz anzusehen, denn eine bundesweite Gültigkeit kann nicht nachgewiesen werden.

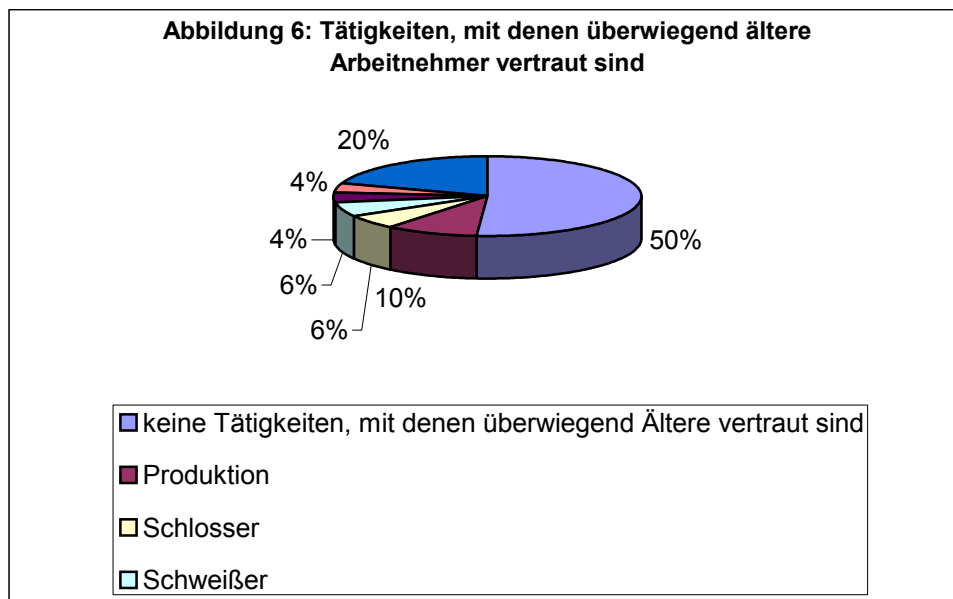
Nachfolgend sollen die Ergebnisse aus den 48 verwertbaren Bögen zunächst dargestellt werden.

Wie in Punkt 11.1. bereits erwähnt, wurden die Unternehmen zu Beginn des Bogens nach ihrer Mitarbeiterzahl und der Branche befragt. Diese Fragen finden an dieser Stelle keine besondere Betrachtung, da sie lediglich der Einführung in den Fragebogen dienen sollten.

Die Auswertung beginnt mit der Frage:

- In welchen Tätigkeiten überwiegend ältere Arbeitnehmer beschäftigt sind.

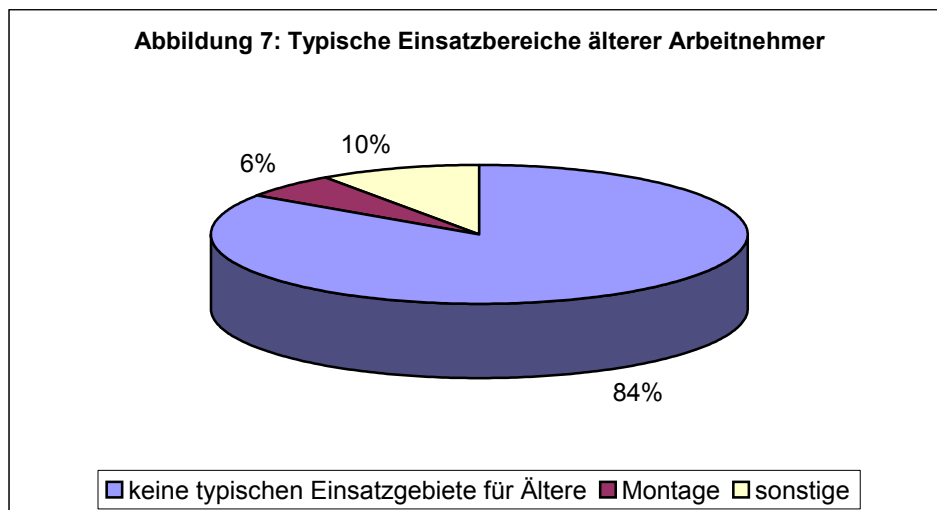
Da dies eine offene Frage ohne Antwortvorgaben ist, sind die Antwortmöglichkeiten vielfältig und Mehrfachnennungen möglich. Die Abbildung 6 stellt die Häufigkeit der gegebenen Antworten dar.



Bei der Auswertung der Ergebnisse kann festgestellt werden, dass es in 50% der befragten Unternehmen keine speziellen Tätigkeiten für ältere Mitarbeiter gibt. Alle weiteren Angaben wurden nur von 10% bzw. weniger als 10% der Befragten gegeben. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen. Unter der Antwort „sonstige“, welche mit 20% in die Auswertung eingeht, sind alle nur einmal genannten Aussagen zur Frage aufgeführt. Zu den darin befindlichen Antworten zählen u.a. Tätigkeiten bzw. Aufgabenbereiche, wie CNC-Fräsen, mechanische oder Heizungsinstallation. Nur zwei der teilnehmenden Unternehmen gaben Tätigkeiten für älterer Mitarbeiter an, die deren Qualifikationen und Erfahrungen aber auch deren körperlicher Belastbarkeit entsprechen. Eine der befragten Organisationen nannte die Kontrollfunktion als spezielle Tätigkeit für ältere Arbeitnehmer und die andere gab an, dass Ältere vorwiegend als Fachkräfte eingesetzt werden.

Da ansonsten die Mehrheit der befragten Unternehmen keine speziellen Tätigkeiten für ältere Arbeitnehmer hat, kann vermutet werden, dass die Unternehmensleitung bei Personalentscheidungen die entsprechenden Qualifikationen gegenüber dem Alter der Arbeitnehmer priorisiert.

Mit der darauffolgenden Frage wird nach typischen Einsatzbereichen älterer Arbeitnehmer gefragt. Im Großen und Ganzen ist diese Frage mit der vorhergehenden vergleichbar. Dies zeigt auch die Auswertung der Ergebnisse in Abbildung 7.



An dieser Frage wird erneut deutlich, dass es in der Mehrheit (84%) der befragten Unternehmen keine typischen Einsatzbereiche für ältere Mitarbeiter gibt.

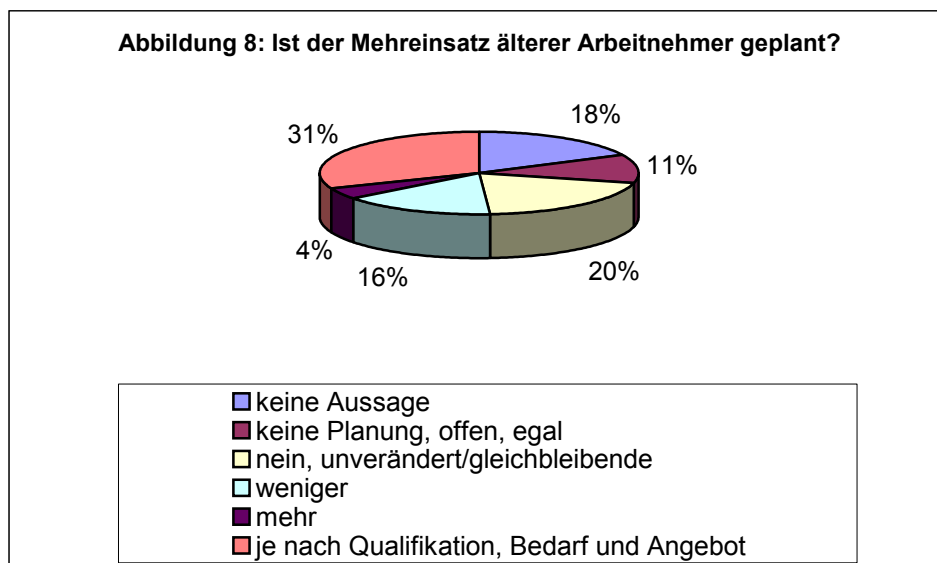
Entsprechend der Fachliteratur jedoch, lassen sich durchaus Unterschiede in Einsatzbereichen und Tätigkeiten zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern nachweisen. Exemplarisch lässt sich das Arbeitsmarktmonitoring der Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann von 2004 nennen. Demnach werden jüngere Mitarbeiter eher in physisch oder psychisch belastenden Tätigkeiten oder in Tätigkeiten, die aktuelle Qualifikationen erfordern, eingesetzt. Ältere Mitarbeiter finden sich eher in Leitungs- oder Ausbilderfunktionen wieder oder in Tätigkeiten, die eine gute Verhandlungsführung, Kundenkontakt und Vertrauenswürdigkeit erfordern. Der vorwiegende Einsatz Älterer in höher qualifizierten Tätigkeiten ist unter anderem auf das Erfahrungswissen, die Sozialkompetenz, die Selbständigkeit und die Erfahrung im Umgang mit Verantwortung zurückzuführen.²³³

In der anschließenden Frage werden die Unternehmen gefragt, ob sie planen, in Zukunft mit mehr oder weniger älteren Arbeitnehmern zu arbeiten. Mit dieser Frage soll einerseits herausgefunden werden, ob den Personalverantwortlichen der befragten Organisationen die Auswirkungen des in Punkt 2. beschriebenen demographischen Wandels bewusst sind. Andererseits kann erforscht werden, inwieweit die Unternehmen bereits mit dem demographischen Wandel konfrontiert sind.

²³³ Vgl. Arbeitsmarkt- und Berufsberatung Gettmann [Online]

Die Antworten der Befragten waren vielseitig, wie Abbildung 8 zeigt. Zur Auswertung werden die gegebenen Antworten zu Antwortkategorien zusammengefasst. Exemplarisch werden unter der Antwortkategorie „je nach Qualifikation, Bedarf und/ oder Angebot“ folgende Aussagen zusammengefasst:

- „qualifikationsabhängig“
- „bedarfsabhängig“
- „qualifikations- und bedarfsabhängig“
- „nach Bedarf und Angebot“.



Die Abbildung zeigt, dass 31% der Befragten ihre Zukunftsplanung in Personalfragen nicht vom Alter der Arbeitnehmer abhängig machen, sondern je nach Bedarf einstellen und die Entscheidung in Abhängigkeit von der Qualifikation des Arbeitsplatzanwärters treffen. 20% der Unternehmen sind mit der Alterstruktur ihres Betriebes zufrieden, sie sehen keinen Grund zur Veränderung und 11% sind dem Thema gegenüber offen, sie entscheiden situationsabhängig.

Erstaunlicher Weise planen 16% der Teilnehmer in Zukunft weniger ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen und nur 4% beabsichtigen mehr mit älteren Mitarbeitern zu arbeiten. Verwunderlich ist diese Aussage aufgrund der Tatsache, dass im Verlauf der vorliegenden Arbeit immer wieder darauf hingewiesen wird, dass sich die Unternehmen auf eine alternde Belegschaft einstellen müssen.

Die Heterogenität der Ergebnisse zu der Frage, ob die Unternehmen gedenken, in Zukunft mehr mit Älteren Arbeitnehmer zu arbeiten, führt zu unterschiedlichen

Interpretationsmöglichkeiten. Für die Antwortkategorien „keine Planung“, „nein/unverändert/gleichbleibend“ sind folgende Beweggründe denkbar:

- Die Unternehmen haben sich bisher noch nicht mit dem demographischen Wandel auseinander gesetzt.
- Die Unternehmen haben den aufkommenden Fachkräftemangel noch nicht zu spüren bekommen.
- Die Unternehmen beschäftigen bereits eine Vielzahl älterer Arbeitnehmer und wollen diese Alterstruktur nicht verändern.

Bei den Befragten, die den Einsatz älterer Arbeit „eher weniger“ planen, können ebenfalls unterschiedliche Gründe vermutet werden:

- Die Unternehmen sind von der Alterung der Belegschaft stark betroffen und versuchen zunächst jüngere Arbeitnehmer zu finden und zu fördern.
- Die Unternehmen sind für die nächsten Jahre ausreichend mit Nachwuchskräften und Auszubildenden versorgt.
- Die Unternehmen sind möglicherweise in einer Branche, in der das tägliche Beschäftigungsfeld der Mitarbeiter durch schwere körperliche Arbeit geprägt ist.

Nur vier Prozent der Befragten beabsichtigen in Zukunft mit mehr Älteren zu arbeiten. Diese geringe Häufigkeit ergibt sich möglicherweise u.a. aus den Beweggründen, welche die Unternehmen dazu treiben, weniger mit älteren Arbeitnehmer zu arbeiten.

Das Motiv der Arbeitgeber, die jedoch anstreben, mehr über 50-jährige zu beschäftigen, vor allem in der besseren Verfügbarkeit dieser Generation am Markt. Diese Aussage bestätigt weitestgehend die theoretische Darstellung bzgl. des Arbeitsmarktes in Punkt 2.3..

Nachdem mit der vorhergehenden Frage festgestellt werden sollte, ob die Unternehmen eine Planung zum Einsatz älterer Mitarbeiter haben, soll die nun folgende Frage klären, inwieweit sie sich vorstellen können, mit mehr Älteren zu arbeiten. Um das herauszufinden wurde eine halboffene Frage gestellt. Die Unternehmen konnten mit „Ja“ oder „Nein“ antworten und waren dazu angehalten bei einer „Nein“ – Antwort ihre Entscheidung zu begründen.

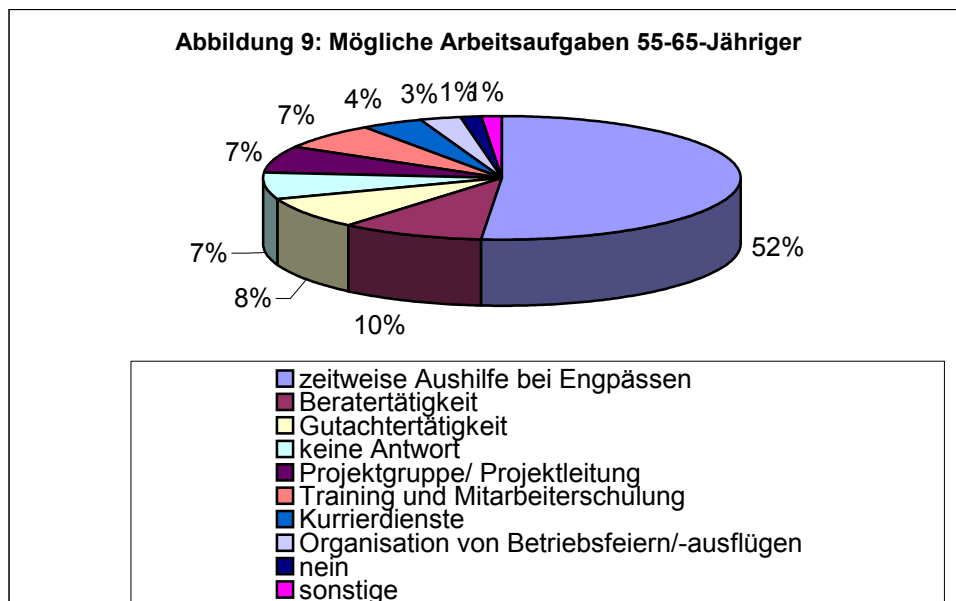
Die deutliche Mehrheit von 68% der Befragten kann sich vorstellen, mehr ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen. Etwa fünf Prozent der Umfrageteilnehmer antworteten mit „egal“, sie begründeten ihre Aussage damit, dass ihnen die entsprechende Qualifikation wichtiger ist, als das Alter. Es bleibt ein Restwert von 27% der Teilnehmer, die mit „nein“ auf die Frage antworteten, ob sie sich vorstellen können mit mehr älteren Arbeitnehmern zu arbeiten. Da dieser Anteil der Befragten darum gebeten wurde seine Entscheidung zu begründen, sollen nachfolgend einige Aussagen aufgelistet werden:

- Einsatzart bzw. Ort und Aufgabe ist körperlich nicht denkbar für Ältere
- Altersdurchschnitt ist zu hoch, durch Ausbildung soll Nachwuchs gefördert werden
- Hohe körperliche Belastung; klimatisch schwierige Bedingungen
- Körperlich schwere Arbeit im Schichtsystem
- Technischer Fortschritt eilt so schnell voran, dass die Älteren da oft nicht mehr mithalten können
- Arbeitsbereitschaft und Arbeitsleistung zu gering, außerdem fehlende Flexibilität.

In der nachfolgenden Frage werden die Unternehmer gefragt, in welche Aktivitäten 55-65jährige Arbeitnehmer eingesetzt werden könnten. Folgende Antwortvorgaben standen zur Auswahl.:

- Zeitweise Aushilfe bei Engpässen
- Organisation von Betriebsfeiern/-ausflügen
- Beratertätigkeit
- Projektgruppe/ Projektleitung
- Training und Mitarbeiterschulungen
- Gutachtertätigkeiten
- Kurierdienste
- Sonstiges, z.B.: _____

Die Abbildung 9 stellt die Antwortverteilung dar.



Mehr als die Hälfte der Befragten bevorzugen entsprechend der Umfrage den Einsatz Älterer bei personellen Engpässen.

Insgesamt 32% der Unternehmen gaben als mögliche Arbeitsaufgaben für ältere Arbeitnehmer höher qualifizierte Tätigkeiten an. Unter höher qualifizierten Arbeitsaufgaben werden an dieser Stelle Gutachtertätigkeiten, Berater Tätigkeiten, Projektgruppen/Projektleitung sowie Training und Mitarbeiterschulung zusammen gefasst. Diese 32% der Befragten bestätigen, dass die in Punkt 9. Einsatzmöglichkeiten aufgeführten Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer in der Unternehmenspraxis durchaus Anwendung finden.

Gutachtertätigkeiten, Berater Tätigkeiten usw. sind Arbeitsaufgaben, die häufig der Arbeitserfahrung sowie dem Leistungspotential der über 50-jährigen entsprechen. Bei diesen Arbeiten, kann ihre Erfahrung sinnvoll eingesetzt werden ohne von ihnen hohe körperliche Leistungsfähigkeit zu erwarten.

Mit den letzte beiden Fragen werden Gründe gesucht, warum sich Unternehmen gegen den Einsatz älterer Arbeitnehmer aussprechen bzw. wo sie Vorteile im Einsatz Älterer sehen.

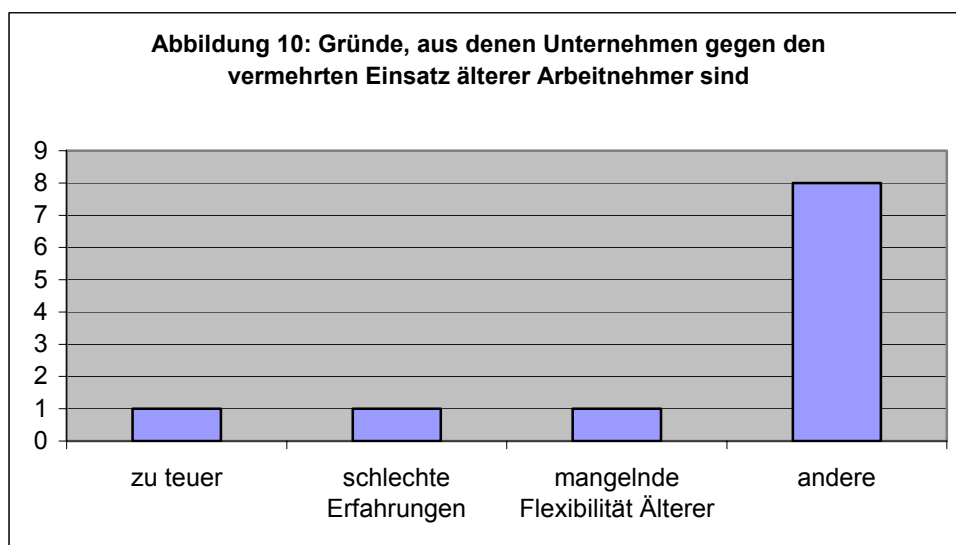
Mit der siebten Frage sollen zunächst Gründe erforscht werden, warum sich verschiedene Unternehmen den Einsatz älterer Arbeitnehmer nicht vorstellen können. Auch an dieser Stelle waren Antworten vorgegeben:

- Zu teuer
- Alte sind „zu alt“ für innovative Unternehmen

- Umstrukturierung für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Ältere ist zu aufwendig
- Schlechte Erfahrungen
- Mangelnde Flexibilität der Älteren
- Andere

In der folgenden Abb. wird die Antwortverteilung dargestellt. Daraus geht hervor, dass nur 11 der befragten Unternehmen auf diese Frage antworteten. Eines der 11 Unternehmen schätzt den Einsatz älterer Arbeitnehmer zu teuer ein, ein weiteres hat bereits schlechte Erfahrungen gemacht und ein drittes ist der Meinung, dass ältere weniger flexibel sind als jüngere Mitarbeiter. Weitere acht Umfrageteilnehmer entschieden sich für die Antwort „andere“ und gaben zum Teil Begründungen an. Die genannten Gründe waren:

- Kein Bedarf
- Keine Erfahrungen
- Zu schwere körperliche Arbeit.



Da diese Frage insgesamt nur von elf Teilnehmern beantwortet wurden, kann vermutet werden, dass die Unternehmen, die keine Antwort gegeben haben, den Einsatz älterer Arbeitnehmer nicht grundlegend ablehnen. Demnach konnten sie keine Gründe gegen den Einsatz der Generation „50Plus“ aufführen.

Die aufgezeigten negativen Antworten, wie sie bei dieser Frage von elf der befragten Unternehmen genannt wurden, rühren laut der Fachliteratur vor allem daraus, dass diese Betriebe keine Erfahrungen mit dem Einsatz älterer

Arbeitnehmer haben. Diese Interpretationsweise kann für die Antworten „keine Erfahrungen“, „zu schwere körperliche Arbeit und „mangelnde Flexibilität Älterer“ Anwendung finden. Auch für die Antwortalternative „zu teuer“ liefert die Fachliteratur eine Begründung. Neben den Vorurteilen gegenüber dem Alter stellt vor allem die rechtlich-institutionelle Ebene einen Grund für die Ablehnung dar. Als Einstellungshindernisse werden von der Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann z.B. finanzielle Aspekte („Ältere sind zu teuer“) oder rechtliche Schutzbestimmungen genannt.²³⁴

In der achten Frage wird nach Vorteilen des Einsatzes älterer Arbeitnehmer gefragt. Für diese Frage standen die Antwortmöglichkeiten

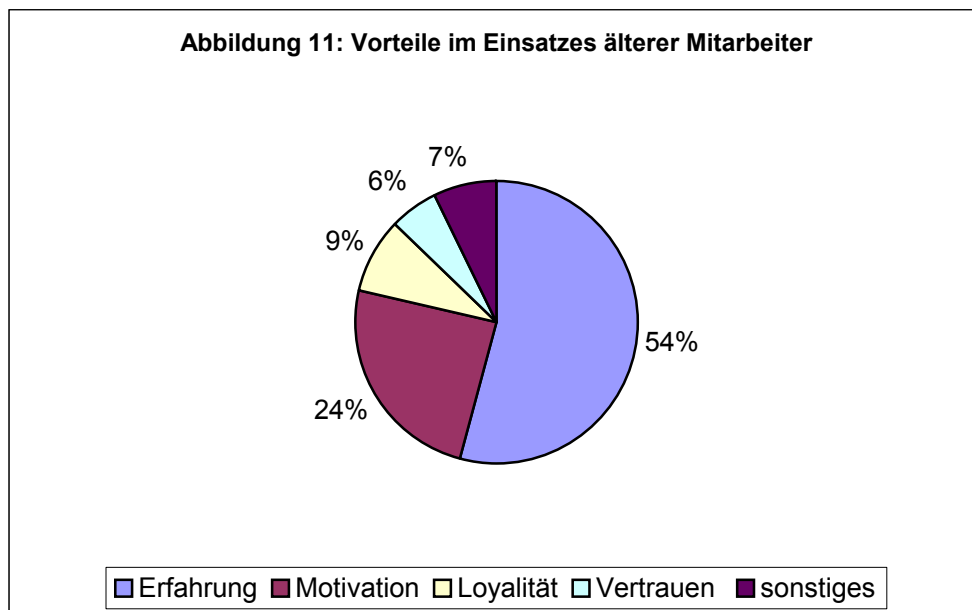
- Ihr Erfahrungsschatz
- Unternehmer sowie Mitarbeiter vertrauen ihnen
- Ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- Ihre Motivation
- Sonstige, z.B. _____ zur Auswahl.

Abbildung 11 stellt die Antwortverteilung dieser Frage graphisch dar.

54% der Unternehmen sehen die Erfahrungen der älteren Arbeitnehmer als deren größten Vorteil gegenüber jüngerer an. Weitere 24% empfinden älterer Mitarbeiter als motivierte Arbeiter. Zum Teil wurde angegeben, dass die Generation „50Plus“ motivierter ist als jüngere Mitarbeiter. Neun Prozent der Umfrageteilnehmer schätzen besonders die Loyalität der Älteren gegenüber der Unternehmen und sechs Prozent der Unternehmen bringen ihren über 50Jährigen großes Vertrauen entgegen. Die Antwort „sonstige“ wählten sieben Prozent der Teilnehmer. Zwei der Unternehmen, die diese Alternative wählten, gaben dahinter an, dass es keine Vorteile gibt. Weiter Begründungen für die Wahl dieser Antwort waren z.B.:

- „Ältere arbeiten gewissenhafter“
- „Ältere haben richtig Arbeiten gelernt“

²³⁴ Vgl. Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann [online]



Auch für die Antwortverteilung dieser Frage liefert die Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann eine Interpretationsweise. Die Einstellungsbereitschaft der Betriebe hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen von den Vorurteilen gegenüber dem Alter in den Köpfen der Personalverantwortlichen. Zum anderen scheint die Einstellung gegenüber den älteren Arbeitnehmern gar nicht so schlecht zu sein. Denn von den meisten Betrieben werden die positiven Eigenschaften des Alters, wie z.B. geringere Fehlerquoten, bessere Arbeitsmoral, Seriosität, Berufserfahrung usw., höher geschätzt als die körperliche Belastbarkeit.²³⁵

Auch andere Literaturen, wie z.B. „Arbeit im Ruhestand“ von Wachtler und Wagner bescheinigen seitens der Betriebe großes Interesse und möglicherweise auch ein breites Angebot an Arbeitsplätzen, welche auch ältere Arbeitnehmer gerecht werden. Viele Unternehmer sehen in älteren Arbeitnehmern Arbeitskräfte, die „voll mitziehen“ und „nicht so viel jammern“ wie jüngere.²³⁶

Letztlich gilt für die Interpretation der Fragen sieben und acht, dass die Branchen in denen die Unternehmen agieren zu berücksichtigen sind, denn sie entscheidet welche Arbeitnehmereigenschaften für den Betrieb von besonderer Bedeutung sind. Bestimmte Qualifikationen, wie Berufserfahrung und Qualitätsbewusstsein, werden von der Mehrheit der Betriebe gefordert, doch gibt es auch Unternehmen, die kreative, belastbare Arbeitnehmer suchen.

²³⁵ Vgl. Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann [Online]

²³⁶ Vgl. Wachtler u.a., 1997

Nicht zuletzt ist die Bereitschaft zur Einstellung älterer Arbeitnehmer auch von der Verfügbarkeit junger Nachwuchskräfte abhängig.²³⁷

Die Heterogenität der befragten Unternehmen und der daraus folgenden Uneinheitlichkeit der Antworten führt dazu, dass aus dieser Umfrage keine Handlungsmuster bzw. Vorschläge zum zukünftigen Einsatz älterer Arbeitnehmer gegeben werden können. Somit dient die Umfrage ausschließlich der Unterstützung der theoretischen Aussagen dieser Arbeit.

11.3. Einflussfaktoren auf die Umfrageergebnisse

Die in Punkt 11.2. ausgewerteten Antworten der Befragten, sind unter Vorbehalt zu beachten, denn das Beantworten von Fragen ist immer auch ein sozialer Prozess, der zu Verzerrungen des Antwortverhaltens führen kann. Das heißt eine erfolgreiche Befragung hängt stark von der Akzeptanz aller Befragten ab. Diese müssen sich mit den Zielen der Umfrage identifizieren können, denn Skepsis und Ablehnung können sich auf vielfältige Weise auswirken.²³⁸

Aus diesem Grund werden im Folgenden verschiedene Einflussfaktoren dargestellt, welche die Antworten der Befragten beeinflusst haben könnten.

Zum einen besteht bereits in der geringen Rücklaufquote von schriftlichen Befragung ein gravierendes Problem. Die Motivation der angeschriebenen Personen, einen kompletten Fragebogen auszufüllen, in einen Briefumschlag zu stecken und zum Briefkasten zu bringen, ist im allgemeinen sehr gering, auch wenn der Zusendung bereits ein frankierter Rückumschlag beigelegt ist. Die Personen, die sich doch die Mühe machen, den Fragebogen vollständig zu bearbeiten, haben meist ein besonderes Interesse am Thema der Umfrage, sodass die Stichprobe nicht mehr als repräsentativ gelten kann. Zudem gibt es keine Garantie, dass tatsächlich die ausgewählte Person den Fragebogen ausfüllt und zwar ohne die Einflüsterungen oder Kommentare anderer.²³⁹

Ein weiterer Einflussfaktor, der sich verzerrend auf die Antworten auswirken kann, ist das Wissen um die nachfolgenden Fragen. Das ist der Fragereihenfolgeeffekt. Die Beantwortung einer Frage sollte sich am Gegenstand der Frage orientieren. Innerhalb einer Umfrage kann die Antwort aber auch dadurch beeinflusst werden, dass die vorhergehende Frage auf die nachfolgenden einwirkt. Diese Wirkung wird auch als Halo-Effekt bezeichnet.

²³⁷ Vgl. Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann [Online]

²³⁸ Vgl. Klopfer, 2002

²³⁹ Vgl. Gallus u.a., 1998

Hierbei handelt es sich um die Ausstrahlung einer Frage und der in diesem Zusammenhang von der Zielperson erinnerten Informationen auf die Antworten zu den ihr folgenden Fragen.

Ebenso ist die soziale Erwünschtheit ein Faktor, der die Antworten einer Umfrage beeinflussen kann. Der Begriff der sozialen Erwünschtheit bezeichnet das Verhalten der befragten Personen, sich zu bemühen, den vermeintlichen Erwartungen des Untersuchenden an sie gerecht zu werden. Auf die Begünstigung des sozial erwünschten Verhaltens und die daraus resultierende Verzerrung der Untersuchungsergebnisse nehmen verschiedene Aspekte Einfluss. Einer dieser Aspekte ist z.B. die Befürchtung der sozialen Verurteilung. Diese Angst kann gegebenenfalls dazu führen, dass sich die befragte Person zu gesellschaftlich anerkannten Meinungen positioniert.

Akquieszenz ist ein weiterer Beeinflussungsfaktor, der auf die Antworten einer Umfrage einwirken kann. Dieses ist ein als Zustimmung- bzw. Bejahungstendenz bezeichnetes Antwortverhalten, welches durch die Tendenz gekennzeichnet ist, Fragen unabhängig vom Gegenstand mit „ja“ zu beantworten.²⁴⁰

Die aufgeführten Fehlerquellen, die vom Fragebogaufbau ausgehen oder durch ihn ausgeschaltet werden, sind nicht vollständig dargestellt. An dieser Stelle soll nur ein Überblick darüber gegeben werden, welche Einflüsse auf die Antworten und die damit verbundenen Auswertungsergebnisse in Punkt 11.2. gewirkt haben können.

Im Folgenden werden vier Unternehmen vorgestellt, welchen das Problem der Alterung der Belegschaft bereits bekannt ist bzw. die davon schon betroffen sind. Durch diese Praxisbeispiele sollen Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, wie trotz älterer Arbeitnehmer wirtschaftlich gearbeitet werden kann. Außerdem werden durch die Beispiele erneut die positiven Eigenschaften der älteren Arbeitnehmer in den Vordergrund gestellt.

11.4. Unternehmensbeispiele

11.4.1. Brähler ICS Konferenztechnik AG

Die Brähler ICS Konferenztechnik AG ist seit 50 Jahren auf Konferenztechnik spezialisiert. Sie gehört in diesem Marktsegment zu den führenden Unternehmen weltweit. Ihr Aufgabengebiet ist die Entwicklung, die Herstellung, der Verkauf und

²⁴⁰ Vgl. Jurisch; 2008

die Vermietung auditiver und digitaler konferenztechnischer Anlagen. Die Brähler AG hat in Deutschland etwa 120 Beschäftigte. Unter ihnen befinden sich überwiegend 36-55-Jährige. Die beschäftigten Fachkräfte arbeiten im Durchschnitt 15 Jahre bei der Aktiengesellschaft, die meisten bis zum 65. Lebensjahr. Wie in annähernd jedem Unternehmen ist auch bei Brähler die Belegschaft in den letzten Jahren älter geworden. Zwei Drittel der Beschäftigten wird in den kommenden 10 Jahren über 50 Jahre alt sein.²⁴¹

Aufgrund dieser Tatsache sind in diesem Unternehmen einige personalpolitische Maßnahmen vollzogen und bereits Erfolge hervorgerufen wurden. Zum Beispiel findet in der Brähler AG eine systematische Weiterbildungsplanung mit Bildungsbedarfserhebungen und persönlichen Bildungsplänen statt. Eine weitere Maßnahme ist die Einarbeitung und Einweisung der Jungen durch erfahrene Mitarbeiter. Aber auch der umgekehrte Fall wird bei Brähler praktiziert, indem die jüngeren ihre älteren Kollegen schulen, hier sind z.B. EDV-Schulungen zu nennen. Gerade dies trägt dazu bei, dass eine auf gegenseitige Wertschätzung von Alt und Jung angelegte Unternehmenskultur entsteht. Die dadurch entstandenen Erfolge sind zum einen die bessere Beschäftigungsfähigkeit der älterwerdenden Mitarbeiter und zum anderen die Systematisierung der Weiterbildung.²⁴²

11.4.2. Alfred H. Schütte GmbH & Co KG

Ein weiteres gutes Beispiel für den Einsatz älterer Arbeitnehmer ist die Alfred H. Schütte GmbH & Co. KG. Sie ist ein führender weltweit agierender Hersteller von Werkzeugmaschinen. Die Firmenphilosophie, nach der sich die Firma ausrichtet, ist: „Tradition – Erfahrung – Fortschritt“. Tradition und Erfahrungen befähigen zum Fortschritt, deshalb wurden und werden die aus der Tradition gewonnenen Erfahrungen von Generation zu Generation praxisnah weitergegeben.²⁴³

Schütte beschäftigt rund 700 Mitarbeiter, von denen ca. 15 Prozent älter als 55 Jahre sind. Um die Arbeitsfähigkeit dieser zu sichern wurden spezielle personalpolitische Maßnahmen für Ältere entwickelt. Zum Beispiel gehören flexible Arbeitszeiten und lebenslanges Lernen schon lang zur Unternehmenskultur. Ältere Beschäftigte werden konsequent in Qualifizierungen einbezogen. Auch Arbeitsgruppen werden schon seit Jahren konsequent generationsübergreifend zum Austausch zw. Alt und Jung besetzt. Außerdem

²⁴¹ Vgl. Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie e.V. [Online]

²⁴² Vgl. Projekt ALBA – Unternehmensbeispiel Brähler [Online]

²⁴³ Vgl. Schütte [Online]

werden im Unternehmen umfangreiche Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zur Ergonomie der Arbeitsplätze vollzogen. Dank dieser Anpassungen an die personellen Gegebenheiten ist unter anderem eine hohe Unternehmensbindung, eine niedrige Fluktuation sowie ein geringer Krankenstand zu verzeichnen. Weiterhin erreichen die Mitarbeiter ihr gesetzliches Rentenalter und bevor sie das Unternehmen verlassen wird das umfangreiche Wissen über Produkte und Materialeinsatz noch an Jüngere weitergegeben.²⁴⁴

11.4.3. Julius Blüthner Pianofabrik GmbH

Die Personalpolitik des Leipziger Klavierbauers ist ein erneutes anschauliches Beispiel für das Ende des Jugendwahns und den vermehrten Einsatz älterer Arbeitnehmer. Die Julius Blüthner Pianofabrik GmbH gibt den Vorurteilen gegenüber den Alten kein Gehör und verbindet das Wissen der Jungen mit der Erfahrung der Älteren. Das Unternehmen beschäftigt 60 Personen, davon sind ca. ein Drittel älter als 50 Jahre. Der Klavierbauer sieht das als Vorteil, denn wer die Fähigkeiten der Generationen geschickt kombiniert, profitiert vom Erfahrungsschatz seiner Mitarbeiter.²⁴⁵ Blüthner arrangiert die Kombination, indem durch ein Jobkarussell der Erfahrungsaustausch gesichert wird. Die Mitarbeiter durchlaufen alle Abteilungen, dadurch reichern sie sich nach und nach unternehmensübergreifendes Wissen an. Der Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung wird in dem Betrieb durch regelmäßige Workshops angeregt.²⁴⁶

12. Schlussfolgerung

Abschließend ist festzuhalten, dass die Unternehmen bzgl. des Themas „Demographischer Wandel“ weitergehend sensibilisiert werden müssen, denn sie werden sich in Zukunft unter anderem darauf einstellen müssen, dass weniger junge Arbeitnehmer dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden und das Erwerbspersonenpotential sowie die Belegschaften der Betriebe älter werden.²⁴⁷

Um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und sich entsprechend auf die Alterung der Belegschaft einzustellen, stehen den Unternehmen vor allem in den Bereichen Personalmanagement, Arbeitszeitpolitik und Qualifikation geeignete Strategien zur Verfügung, die nur noch der Umsetzung bedürfen.

²⁴⁴ Vgl. Projekt ALBA - Unternehmensbeispiel Schütte [Online]

²⁴⁵ Vgl. TomBlog.de [Online]

²⁴⁶ Vgl. Projekt ALBA – Unternehmensbeispiel Blüthner [Online]

²⁴⁷ Vgl. Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann [Online]

In der Praxis sollte dabei im Personalmanagement begonnen werden, denn Motivationsverlust, innere Kündigung und Krankheit sind bei älteren Mitarbeitern oft nichts anderes als eine Reaktion darauf, dass ihnen kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ein spezielles Personalmanagement für Ältere kann dies ändern, denn gerade die Generation „50Plus“ verfügt über viel Wissen und Erfahrungen. Das sind wertvolle Schätze, welche leider allzu oft mit in den Ruhestand genommen werden. Dabei sollten sie doch dem Unternehmen auch noch nach dem Austritt der Älteren zur Verfügung stehen, indem sie z.B. vorher an Jüngere weitergegeben werden. Altersgemischte Belegschaften, in denen die Kompetenzen und Stärken der älteren Arbeitnehmer mit dem aktuellen Know-how und dem Elan der Jüngeren vernetzt werden, sind optimal geeignet

- um das Wissen und die Erfahrungen der Älteren im Unternehmen zu halten sowie
- um den älteren Mitarbeitern die gewünschte Aufmerksamkeit zu schenken und ihnen das Gefühl des Gebrauchtseins zu geben.

In der Arbeitszeitpolitik finden sich ebenso Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Auf der Arbeitgeberseite schwankt die Nachfrage nach geeigneten Fachkräften je nach Auftragslage, gleichzeitig haben immer mehr Arbeitnehmer den Wunsch, ihre Berufstätigkeit mit ihren privaten Interessen auszubalancieren. Das gilt für ältere Arbeitnehmer genauso wie für jüngere. „Work-Life-Balance“ steht für ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben. Ziel ist es, private Interessen und Familienleben mit den Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Diesen hohen Anspruch an Flexibilität bieten flexible Arbeitszeitmodelle, wie z.B. (Alters-)Teilzeit, Arbeitszeitkorridore sowie Jahres- oder Lebensarbeitszeiten, wie sie im gleichnamigen Kapitel 7.2.2. Flexible Arbeitszeitmodelle dargestellt wurden.

Auch die regelmäßige Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen bis ins Vorruhestandsalter ist eine Maßnahme, welche die Betriebe in Betracht ziehen müssen, wenn sie dem Fachkräftemangel entgegenwirken wollen. Denn wer schon mit 50 Jahren sein Wissen nicht mehr aktualisiert, der gerät in einen Teufelskreis. Genau dadurch wird das Vorurteil, dass ältere Menschen weniger leistungsfähig sind, zu einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung. Untersuchungen allerdings widerlegen das Vorurteil der geringeren Leistungsfähigkeit, sie belegen hingegen:

- „Wenn ein Arbeitnehmer mit 50 oder 60 Jahren angeschlagen ist, dann weniger des Alters wegen, vielmehr weil das Verhältnis zwischen

Arbeitsanforderung und individuellem Leistungsvermögen nicht mehr stimmt.“²⁴⁸

Allerdings ist auch festzustellen, dass eine generelle Bewertung von Organisationsformen und Arbeitsaufgaben auf ihre Tauglichkeit für ältere Arbeitnehmer nicht möglich ist, denn die Anforderungen an die Arbeitskraft werden durch den zurealisierenden Arbeitsinhalt und die konkrete Gestaltungssituation hervorgerufen.²⁴⁹

Eines jedoch ist sicher, die Unternehmen sollten sich zukünftig noch mehr mit dem drohenden Fachkräftemangel und der Alterung der Belegschaft auseinandersetzen, z.B. in dem sie sich wie in Punkt 9. Einsatzmöglichkeiten Gedanken darüber machen, wie die Erfahrungen und das Wissen der Generation „50Plus“ bestmöglich genutzt werden können.

²⁴⁸ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln

²⁴⁹ Vgl. Bullinger, 1996

Literaturverzeichnis

- Alber, Jens, Schölkopf, Martin** (1999): Seniorenpolitik. Die soziale Lage älterer Menschen in Deutschland und Europa. Amsterdam: Fakultas Verlag
- Albrecht, Günther, Arnold, Rolf** (1997): Berufliche Weiterbildung in der Transformation: Fakten und Visionen. Kissing: Waxmann Verlag
- Albrecht, Thomas** (2007): Optimierungspotentiale der Personalplanung durch das Instrument der Altersteilzeit am praktischen Beispiel. Geislingen: GRIN Verlag
- Allgeier, Herbert, Albrecht, Karl** (2003): Campus Management. Frankfurt: Campus Verlag
- Allmendinger, Jutta, Eichhorst, Werner** (2005): IAB Handbuch Arbeitsmarkt. Analysen, Daten, Fakten. Frankfurt a. M.: Campus Verlag
- Angress, Alexander** (2001): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein- lernen- Innovation. Münster: Waxmann Verlag
- Bäcker, Gerhard, Naegele, Gerhard u.a.** (2007): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Grundlagen, Arbeit, Einkommen und Finanzierung. Berlin: Springer
- Bartscher, Ann-Christin** (2008): Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer. Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik. Bremen: BoD – Books on Demand
- Blüher, Stefan, Stosberg, Manfred** (2004): Neue Vergesellschaftungsformen des Alter(n)s. Wiesbaden: VS Verlag
- Böck, Ruth** (2002): Personalmanagement. München: Oldenbourg Verlag
- Breig, Ingrid, Leuther, Verena** (2007): 50plus und arbeitslos- ohne Arbeit Leben lernen?! Berlin: Frank & Timme GmbH
- Bühner, Markus** (2004): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München: Pearson Studium
- Bullinger, H.-J., Enderlein, H. u.a.** (1996): Betriebliche Folgen veränderter Altersstrukturen in der Montage.- In: Bullinger, H.-J. und Enderlein, H. (Hrsg.): Betriebliche Folgen veränderter Altersstrukturen in der Montage. Chemnitz: Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Heft 7
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (Hg.) (2008): Übersicht über das Sozialrecht. 5. Auflage. Nürnberg: BW Bildung und Wissen Verlag
- Capallo, Stephan, Da-Cruz, Patrick** (2007): Reife Belegschaften und Kernkompetenzen. In: Holz, Melanie und Da-Cruz Patrick (Hg.). Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 251-261
- Daum, Andreas, Petzold, Jürgen, Pletke, Mathias** (2007): BWL für Juristen. Eine praxisnahe Einführung in die betrieblichen Grundlagen. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Deller, Jürgen, Kern, Stefanie u.a.** (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer Verlag
- Doll, Alexander** (2008): Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentoring. Bremen: BoD-Book on Demand

Gallus, Alexander; Lühne, Marion (1998): Öffentliche Meinung und Demoskopie. Berlin: Verwaltungsdruckerei Berlin

Gienke, Helmuth, Kämpf, Rainer (2007): Handbuch Produktion. Innovatives Produktionsmanagement. Organisation, Konzepte, Controlling. München: Hanser Verlag

Happe, Guido (2007): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit best-practice-Berichten. Wiesbaden: Gabler Verlag

Hartung, Peter (2000): Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Büro: Vorschriften mit Umsetzungshilfen, Checklisten, Schulungsunterlagen mit Folien, CD-rom mit Bildschirmarbeitsplatzanalyse und Folien. 10. Auflage. Kissing: WEKA Media GmbH & Co. KG, 2000

Herrmann, Norbert (2008): Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern. München: Hanser Verlag, 2008

Hoffmann, Florian (2008): Hartz- Arbeitsmarktpolitik in der Kritik. Geislingen: GRIN Verlag

Holz, Melanie, Da-Cruz Patrick (2007): Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften. In: Holz, Melanie u. Da-Cruz Patrick (Hg.): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 15-22

Holz, Melanie (2007): Sicherung der Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften. In: Holz, Melanie u. Da-Cruz Patrick (Hg.): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 129-141

Holz, Melanie (2007): Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter. Allgemeine Veränderungen im Alterungsprozess. In: Holz, Melanie u. Da-Cruz Patrick (Hg.): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 39-51

Holz, Melanie (2007): Motivation von älteren Mitarbeitern. In: Holz, Melanie u. Da-Cruz Patrick (Hg.): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 161-170

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2004): Deutschland altert. Die demographische Herausforderung. Köln: Deutscher Instituts-Verlag

Jurisch, Karsten (2008): Der Fragebogen als Instrument zur Messung der Patientenzufriedenheit in Einrichtungen des Gesundheitswesens. Geislingen: GRIN Verlag

Kayser, Friedrich, Uepping, Heinz (1997): Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen des demographischen Wandels. Berlin: Luchterhand Verlag

Korndörfer, Wolfgang (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Aufbau, Ablauf, Führung, Leitung. 13. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Krüger, Doreen (2006): Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung Handlungsansätze für die betriebliche Praxis. Kassel: kassel university press GmbH

Leiding, Stefan (2007): Vorurteile, selbsterfüllende Prophezeiungen und Lösungen. Zur Psychologie des Umgangs mit „älteren“ Mitarbeitern. In: Holz, Melanie & Da-Cruz Patrick (Hg.): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 101-109

Malwitz-Schütte, Magdalene (1998): Lernen im Alter. Wissenschaftliche Weiterbildung für ältere Erwachsene. Münster: Waxmann Verlag

Ritter, Peter, Hohmeier, Jens (1999): Alterspolitik. Eine sozio-ökonomische Perspektive. München: Oldenbourg Verlag

Sättele, Annette (2007): Arbeitsrechtliche Aspekte der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Holz, Melanie u. Da-Cruz Patrick (Hg.): Demographischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 91-98

Spilker, Martin (1997): Mit 60 auf das Abstellgleis...?. Gütersloh: Verlag Springer Stiftung

Strange, Nicholas (2006): Keine Angst vor Methusalem! Warum wir mit dem Altern unserer Bevölkerung gut leben können. Springe: zu Kampen Verlag

Thommen, Jean-Paul, Achleitner, Ann-Kristin (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 4.Auflage, München: Gabler Verlag

Wachtler, Günther, Wagner, Petra Sabine (1997): Arbeit im Ruhestand. Betriebliche Strategien und persönliche Motive zur Erwerbsarbeit im Alter. Opladen: Leske + Budrich

Widmann, Achim (2008): Die Folgen der demografischen Entwicklung für Unternehmen. Geislingen: GRIN Verlag

Internetlinks:

Adamik, Petra (2007): Fachkräftemangel in Deutschland: Aktionen sind gefragt. [online]
Verfügbar unter: <http://informationweek.de/showArticle.jhtml?articleID=204805253&queryText=Fachkr%C3%A4ftemangel+in+Deutschland> [23.10.2008]

ALBA: Lebenslanges Lernen hört mit 50 nicht auf [online]
Verfügbar unter: <http://www.alba-nrw.de/html/63.htm> [15.07.2008]

ALBA: Generation 50+: Gesund und leistungsfähig [online]
Verfügbar unter: <http://www.alba-nrw.de/html/65.htm> [15.07.2008]

ALBA: Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb. [online]
Verfügbar unter: <http://www.alba-nrw.de/html/50.htm> [15.07.2008]

ALBA: Unternehmensbeispiel Blüther. [online]
Verfügbar unter: www.alba-nrw.de/media/ab_2006_ubspl_bluethner.pdf [15.07.2008]

ALBA: Unternehmensbeispiel Brähler. [online]
Verfügbar unter: www.alba-nrw.de/media/ab_2006_ubspl_braehler.pdf [15.07.2008]

ALBA: Unternehmensbeispiel Schütte. [online]
Verfügbar unter: http://www.alba-nrw.de/media/ab_2006_ubspl_schuette.pdf [15.07.2008]

Arbeit und Alter (2009): Entwicklung und Daten. [online]
Verfügbar unter: http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=55 [12.01.2009]

Arbeit und Alter (2008): Bevölkerung. [online]
Verfügbar unter: <http://www.arbeitundalter.at/cn/cn2.html> [10.09.2008]

Arbeitsmarkt- und Organisationsberatung Gettmann (2004): Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Ziel 2-Gebiet. [online]
Verfügbar unter: http://www.masfg.rlp.de/pictures/infomaterial/62/Ziel_2_Gebiet.pdf
[04.03.2009]

Astheimer, Seven (2005): Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust. [online]
Verfügbar unter:
<http://berufundchance.fazjob.net/s/RubB1E10A8367E8446897468EDAA6EA0504/Doc~E595C53BFE1F84CFD9CACD0DB00D6DABA~ATpl~Ecommon~Scontent.html>
[11.10.2008]

Bach, H.-U; Gartner, H.; Klinger, S. u.a. (3/2008). Der Aufschwung lässt nach. [online]
Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb308.pdf> [10.11.2008]

Bauer, Thomas K.; Schmucker, Alexandra; Vorell, Mathias (2008): KMU und Arbeitsplatzdynamik. Eine Analyse auf Basis der Beschäftigten-Historik-Datei. [Online]
Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2008/dp0208.pdf> [20.09.2008]

Bernhard, Sarah, Brüssig, Martin u.a. (2008): Geförderte haben die bessere Arbeitsmarktchancen. [online]
Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb1208.pdf> [10.11.2008]

BEST-ZEIT – IW Köln (2003): Vertrauensarbeitszeit. [online]
Verfügbar unter: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de/Kompakt/Modelle/Vertrauensarbeitszeit1.htm#variationen> [10.08.2008]

Bieber, Daniel Dr. (2005): Präventive Arbeits- und Personalpolitik im Zeichen des Demographischen Wandels. [online]
Verfügbar unter:
http://www.htw-saarland.de/fut/forschungsgruppen/gennet/doku/arbeit/iso_Arbeit.pdf
[30.09.2008]

Biersack, Wolfgang; Kettner, Anja; Schreyer, Franziska (2007): Fachkräftebedarf: Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. [online]
Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1607.pdf> [10.08.2008]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Die Initiative 50plus im Überblick [online]
Verfügbar unter: http://www.fuer-ein-lebenswertes-land.bmas.de/sites/generator/23884/property=pdf/50plus_ueberblick.pdf.pdf
[22.01.2009]

Die Welt Online (2007): Fachkräftemangel kostet Deutschland Milliarden (Studie) [online]
Verfügbar unter:
http://www.welt.de/wirtschaft/article1119392/Fachkraeftemangel_kostet_Deutschland_Milliarden.html [11.09.2008]

Fachverband Maschinen und Metallwaren Industrie (2008): Was ist flexible Arbeitszeit. [online] Verfügbar unter:
<http://www.fmml.at/de/arbeitsrechtkv/arbeitsrecht/arbeitszeit/was-ist-flexible-arbeitszeit/>
[22.10.2008]

Fischer, Hartmut (2007): Flexibler mit Lebensarbeitszeitkonten. [online]
Verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,506848,00.html> [03.10.2008]

Focus Online (2007). Arbeitsmarkt. Experten leugnen Fachkräftemangel. [Online]
Verfügbar unter:
http://www.focus.de/jobs/branchen/fachkraeftemangel/fachkraefte_aid_64623.html

Gehrmann, Wolfgang (2001): Die Alten kehren zurück. [online]
Verfügbar unter: http://www.zeit.de/2001/16/Die_Alten_kehren_zurueck

- Gerstenberger, Rico; Plogmann, Stefan u.a.:** Hausarbeiten zu Motivation und Motivationstheorien.[online]
Verfügbar unter: <http://www.plogmann.net/f/50/file.pdf> [22.07.2008]
- Hahlen, Johann** (2003): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis 2050. [online]
Verfügbar unter: www.spiegel.de/media/0,4906,4779,00.pdf [27.08.08]
- Hahlen, Johann** (2003): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050.[online]
Verfügbar unter: http://www.terra-human.de/journal/web_entry.php?id=145 [27.08.08]
- Holzapfel, Nicola** (2004): Mitarbeiter Motivation. Für ein ‚Danke braucht es kein Budget‘. [online]
Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/495/339341/text/> [03.12.2008]
- Höplinger, Francois:** Generationenmix. Stichwarte zu Generationenbeziehungen auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen. [online]
Verfügbar unter: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/fhgenerat1G.html> [20.08.2008]
- Hr-online.de** (2008): Ausrangiert – Warum Unternehmen kaum ältere Mitarbeiter haben. [online]
Verfügbar unter: http://www.hr-online.de/website/fernsehen/sendungen/index.jsp?rubrik=33610&key=standard_document_882170&msg=2656 [10.07.2008]
- IAB Kurzbericht** (Nr. 21/2007). Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. [online]
Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb2107.pdf> [10.11.2008]
- IAB Kurzbericht** (Nr. 25/2007). Arbeiten bis 65 – längst noch nicht die Regel. [online]
Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb2507.pdf> [10.11.2008]
- Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion der Universität Karlsruhe** (2007): Arbeitszeitgestaltung für ältere Beschäftigte. [online]
Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_2007_dw_pb_9.pdf [22.10.2008]
- Jungheim, Stefan** (2006): Der neue Tarifvertrag im Länderbereich. [online]
Verfügbar unter: http://unikum-aachen.de/pdf_files/TV-L%20Kurzfassung%20Arbeiter%2011-2006.pdf [22.11.2008]
- Krone, Martin** (2004): Projekt „Netzwerk MitbestimmtePersonalarbeit“. [online]
Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_flexaz_2004_gest_azkorridor.pdf [12.08.2008]
- Moraal, Dick** (2007): Berufliche Weiterbildung in Deutschland. [online]
Verfügbar unter: <http://www.bibb.de/de/30130.htm>
- Müller, Michael:** Möglichkeiten der intrinsischen Mitarbeitermotivation im Betrieb. Intrinsische Motivation. [online]
Verfügbar unter: <http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-4.html> [11.11.2008]
- Necati, Lale:** Vertrauensarbeitszeit. [Online]
Verfügbar unter: <http://www.aus-innovativ.de/media/Vertrauensarbeitszeit.pdf>

Salzmann, Dieter (2006): Katjes: Ältere Mitarbeiter sind besser. [online]
Verfügbar unter: http://www.welt.de/print-welt/article93100/Katjes_Aeltere_Mitarbeiter_sind_besser.html
[11.09.2008]

Schlick, Christopher (2005): Altersdifferenzierte Adaption der Mensch-Rechner-Interaktion. [online]
Verfügbar unter: http://www.altersdifferenzierte-arbeitssysteme.de/downloads/Projekt_Schlick_Luczak.pdf

Schumacher, Joachim Dr.: Controlling 21. Die Arbeitsleistung des Menschen. [online]
Verfügbar unter: <http://www.multimedia-beratung.de/ergonomie/theorie/grundlagen/arbeitsleistung.htm> [21.08.2008]

Schütte: Innovation und Tradition. [online]
Verfügbar unter: <http://www.schuette.de/AHS/index.php?id=71> [15.07.2008]

Sozialgesetzbuch: Sozialgesetzbuch. Drittes Buch. Arbeitsförderung. [online]
Verfügbar unter: <http://www.sozialgesetzbuch-bundessozialhilfegesetz.de/buch/sgbiii/417.html> [20.11.2008]

Statistisches Bundesamt Deutschland (2008): Allgemeinbildende Schulen. [online]
Verfügbar unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/BildungForschungKultur> [25.07.2008]

Strasser, Marion; Nagl, Christoph (2006): Psychologische Begriffsbestimmungen 2006. Motivation. [online]
Verfügbar unter: <http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Motivation.shtml>
[05.11.2008]

Strub, Peter (2007): Spiegelbild des Alterns als Vorbild für das Marketing von morgen. [Online]
Verfügbar unter: http://pdf4.smarthouse.de/instantPdfCreator.aspx?pdf_cu=hz&pdf_s=stocks&pdf_co=students&pkBerichtNr=155768

Studie (2007): Fachkräftemangel kommt Deutschland sehr teuer [online].
Verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/fachkraeftemangel-kommt-deutschland-teuer;1310972;0> [20.09.2008]

Timecraft News (5/2007): Die Potentiale von älteren Mitarbeitern nutzen. [online]
Verfügbar unter: [http://www.timecraft.de/569.0.html?&tx_ttnews\[pointer\]=2&tx_ttnews\[tt_news\]=69&tx_ttnews\[backPid\]=567&cHash=b8825b11c2](http://www.timecraft.de/569.0.html?&tx_ttnews[pointer]=2&tx_ttnews[tt_news]=69&tx_ttnews[backPid]=567&cHash=b8825b11c2) [20.07.2008]

TomBlog (2005): Hintergrundbericht: alt klingt besser. [online]
Verfügbar unter: <http://tomblog.de/item.php?i=249> [18.12.2008]

Trojan, Jörg (2006): Dissertation „Wissensbewahrungsstrategien – Die Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile durch Wissensbewahrung. [online]
Verfügbar unter: <http://www.wissensstrategie.de/management-summary-wissensbewahrungsstrategien-trojan.pdf> [21.09.2008]

VNR-Redaktion: Als Arbeitgeber haben Sie eine Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitern. [online]
Verfügbar unter: <http://www.vnr.de/b2b/personal/arbeitsrecht/Ihre+F%C3%BCrsorgepflicht+als+Arbeitgeber.html> [12.10.2008]

Weigelt, Ulf (2007): Schlechte Arbeit = Kündigungsgrund?. [online]
Verfügbar unter: <http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/karriere/587628.html>
[20.09.2008]

Wikibooks (2008). Bürgerwissen. Deutschland und die Deutschen. [online]
Verfügbar unter:
http://de.wikibooks.org/wiki/B%C3%BCrgerwissen_Deutschland/Deutschland_und_die_Deutschen/Bev%C3%B6lkerung#Hintergrund:_Die_Bev.C3.B6lkerungsentwicklung_in_Deutschland_-_jetzt_und_in_Zukunft [02.09.08]

Wikipedia: Business Angels. [online]
Verfügbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Business_Angel [10.11.2008]

Wikipedia: Interim Management. [online] Verfügbar unter:
http://de.wikipedia.org/wiki/Interim_Management [10.11.2008]

Wirtschaftslexikon24.net: Innovation. [online]
Verfügbar unter: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/innovation/innovation.htm>
[22.10.2008]

WIWI-Treff (2005): Bevölkerungsentwicklung in Deutschland im Jahr 2005. [online]
Verfügbar unter: <http://www.wiwi-treff.de/home/index.php?mainkatid=1&ukaid=1&sid=9&artikelid=3021> [23.11.2008]

Zeitbüro NRW (2008): Vertrauensarbeitszeit. [online]
Verfügbar unter: <http://www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/tempora23-vertrauensarbeitszeit.pdf>
[11.11.2008]

Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (2003): Herausforderung soziodemographischer Wandel. [online]
Verfügbar unter:
http://www.zvei.org/index.php?id=1828&no_cache=1&tx_ZVEIpubFachverbaende_pi1%5Bdownload%5D=59&type=98. [20.08.2008]

Zeitschriften:

Freie Presse Redaktion (2008, 12. August): Mehr Jobs für Ältere gefordert. Ministern appelliert an Betriebe - Wirtschaftliche Vorteile. In: Freie Presse Chemnitz, 2008, Seite 5

Hoff, Andreas Dr. (2001): Keine Tabus mehr. Innovationsfaktor „Arbeitszeit“. In: Unternehmer-Magazin. 3/2001. S. 34

Winkler, Rolf (2009, 24./25. Januar): Altersteilzeit: Blockmodell beliebt. In: Freie Presse Chemnitz, 2009, S. A13

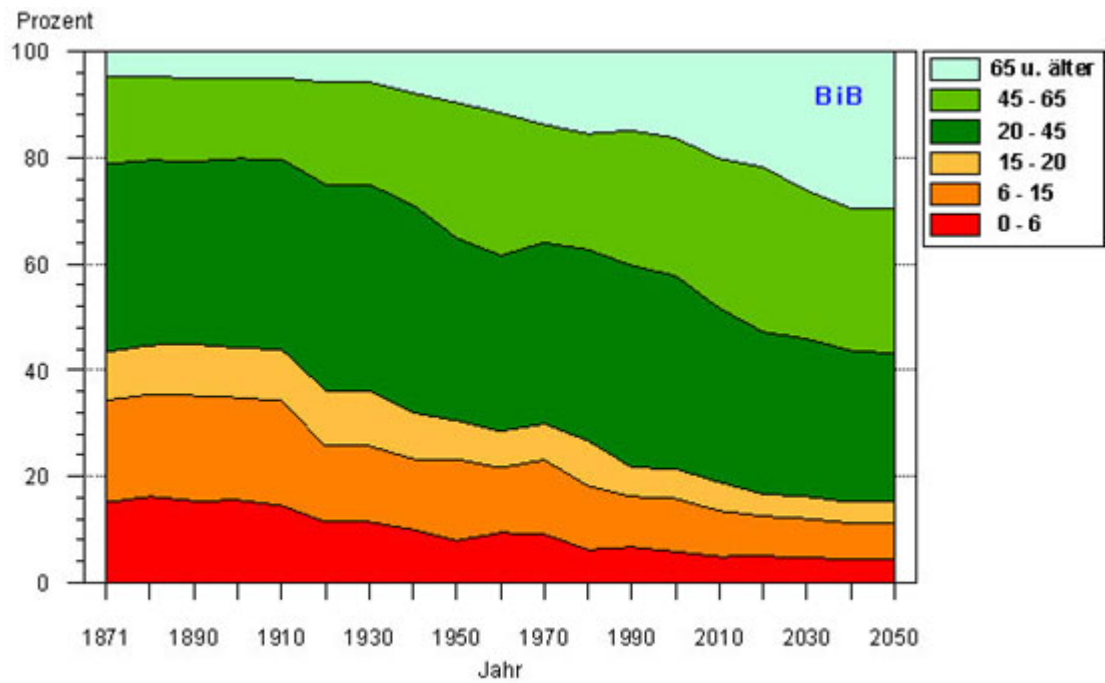
Unveröffentlichte Arbeiten:

Klopfer, Michael (2002): Zeitarbeit: Kritische Darstellung des Konzepts aus unterschiedlichen Perspektiven, Durchführung einer Befragung von Zeitarbeitnehmern und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Adecco GmbH. S. 65. Jena, Fachhochschule, Betriebswirtschaft, Diplomarbeit, 2002

Meister, Ulla Prof. Dr. Rer. pol. (2007): Human Resources. Vorlesungsmanuskript. SS 2007 Hochschule Mittweida

Anhang:

Anhang 1: Altersentwicklung der Bevölkerung Deutschland bis 2050



Datenquelle: Statistisches Bundesamt und Bundesministerium des Innern; eigene Berechnungen

Anhang 2: Absolventen/Abgänger nach Abschlussarten

Abschlussart	Abgangsjahr 2007							
	Absolventen/Abgänger insgesamt				darunter weiblich			
	insgesamt	Deutscher	Ausländer	zusammen	Deutscher	Ausländer		
	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %
	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %	absolut	Anteil in %
Insgesamt	969'598 100	882'263 100	87'335 100	474'189 100	431'851 100	42'338 100		
Davon								
ohne Hochschulabschluss	70'547 7,3	56'603 6,4	13'944 16,0	26'299 5,5	20'810 4,8	5'489 13,0		
mit Hochschulabschluss	228'611 23,6	192'201 21,8	36'408 41,7	97'426 20,5	80'462 18,6	16'964 40,1		
mit Realschulabschluss	392'637 40,5	365'281 41,4	27'356 31,3	197'207 41,6	182'852 42,3	14'355 33,9		
mit Fachhochschulreife	14'068 1,5	12'802 1,5	1'266 1,4	7'506 1,6	6'789 1,6	717 1,7		
mit allgemeiner Hochschulreife	258'980 26,7	250'611 28,4	8'369 9,6	145'751 30,7	140'938 32,6	4'813 11,4		
1: Anteil der jeweiligen Abschlussart an allen Abschlüssen. Abweichungen durch Rundungen möglich.								
[Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland (online)]								

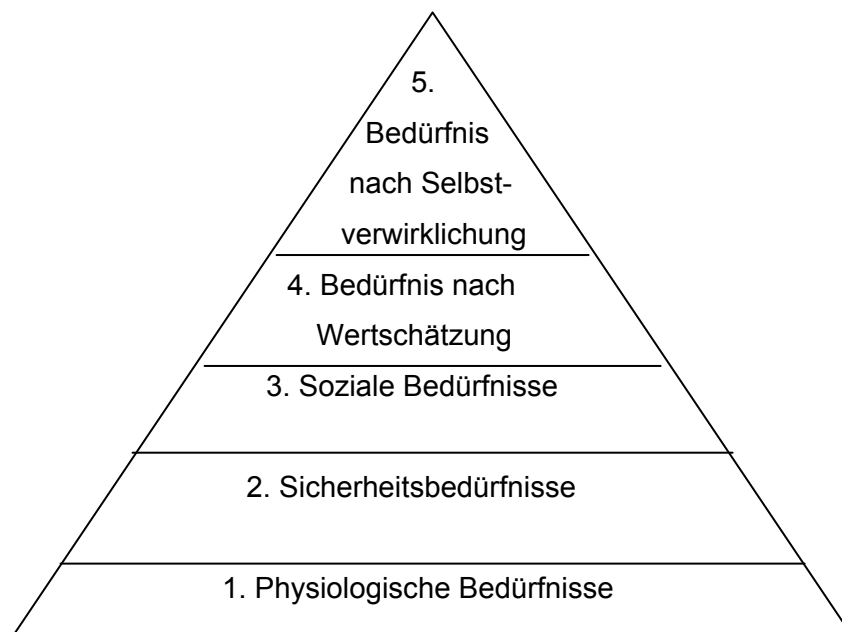
Anhang 3:

Angebot von Weiterbildung für Ältere nach Betriebsgröße

	Einbeziehung Älterer in Weiterbildungsmaßnahmen		spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere	
	West	Ost	West	Ost
1 bis 9 Beschäftigte	3%	4%	1%	1%
10 bis 49 Beschäftigte	8%	10%	1%	1%
50 bis 499 Beschäftigte	20%	22%	2%	2%
500 bis 999 Beschäftigte	32%	45%	3%	1%
1.000 und mehr Beschäftigte	39%	29%	5%	7%
Insgesamt	6%	7%	1%	1%

Quelle: IAB-Betriebspanel 2002

Anhang 4: Bedürfnispyramide von Maslow



[Quelle: in Anlehnung an Thommen/ Achleitner]

Anhang 5: Anschreiben zur Unternehmensbefragung

Absender

Anschrift

Empfänger

Firmenname

Ansprechpartner

Anschrift

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meines Studiums an der Hochschule Mittweida (FH) im Studiengang Betriebswirtschaft absolviere ich gerade mein Diplomsemester.

Innerhalb meiner Diplomarbeit beschäftige ich mich mit der Frage: Wann und unter welchen Voraussetzungen setzen Unternehmen 55-65 jährige Mitarbeiter über die Zeitarbeit ein?

Hierzu führe ich eine Umfrage an Unternehmen in der Region durch.

Zeit ist Geld - daher wurde dieser Fragebogen so kurz wie möglich gehalten.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 10 bis 15 Minuten Zeit in Anspruch nehmen.

Ich möchte Sie bitten diesen Fragebogen bis spätestens 01.10.2008 zu beantworten und per Fax zurückzusenden.

Meine Fax-Nummer: 0371 -----

Die Umfrage ist ein wichtiger Bestandteil meiner Diplomarbeit. Daher hoffe ich auf Ihre freundliche Unterstützung und bedanke mich recht herzlich.

Abschließend möchte ich festhalten, dass die Umfrage anonym ausgewertet und Ihr Firmenname an keiner Stelle erscheinen wird.

Mit freundlichen Grüßen

Francie Böhme

Anhang 6: Fragebogen

1. Wie groß ist Ihr Unternehmen?

- ☐ Bis 50 Mitarbeiter
- ☐ Bis 100 Mitarbeiter
- ☐ Bis 500 Mitarbeiter
- ☐ Bis 1000 Mitarbeiter
- ☐ Mehr als 1000 Mitarbeiter

2. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

3. Gibt es typische Einsatzbereiche für ältere Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

4. Planen Sie, in Zukunft mehr mit älteren Arbeitnehmern zu arbeiten oder eher weniger?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

5. Könnten Sie sich vorstellen, mehr ältere Arbeitnehmer über die Zeitarbeit zu beschäftigen? Wenn nein, warum nicht?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

6. Könnten Sie sich vorstellen in einem der folgenden Aktivitäten einen 55-65-jährigen Arbeitnehmer über die Zeitarbeit einzusetzen?

- ☐ Zeitweise Aushilfe bei Engpässen
- ☐ Organisation von Betriebsfeiern/-ausflügen
- ☐ Beratertätigkeit
- ☐ Projektgruppe/ Projektleitung
- ☐ Training und Mitarbeiterschulungen
- ☐ Gutachtertätigkeiten
- ☐ Kurierdienste
- ☐ Sonstige

7. Wenn Sie sich oben genannte Aktivitäten oder Einsätze nicht vorstellen können, warum nicht?

- ☐ Zu teuer
- ☐ Alte sind „zu alt“ für innovatives Unternehmen
- ☐ Umstrukturierung für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für ältere Mitarbeiter ist zu aufwendig
- ☐ Schlechte Erfahrungen
- ☐ Mangelnde Flexibilität der Älteren
- ☐ andere

8. Wo sehen sie Vorteile des Einsatzes älterer (Zeit-)Arbeitnehmer?

- ☐ Ihr Erfahrungsschatz
- ☐ Unternehmer sowie Mitarbeiter vertrauen ihnen
- ☐ Ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- ☐ Ihre Motivation
- ☐ Sonstiges, z.B.: _____